

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Výběr a adaptace zaměstnanců
Employee Selection and Adaptation

Student: Bc. Pavel Harabiš

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavel harabiš**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Výběr a adaptace zaměstnanců**
Employee Selection and Adaptation

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
3. Charakteristika organizace
4. Analýza systému výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 30.4.2010

.....
Bc.Pavel Harabiš

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval paní Ing. Andrei Čopíkové za poskytnuté rady a připomínky a odborné vedení celé práce. Také děkuji vedení společnosti Dalkia Česká republika a.s. za poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců	2
2.1	Řízení lidských zdrojů	2
2.2	Lidské zdroje	4
2.3	Lidský potenciál	4
2.4	Proces získávání a výběru zaměstnanců	5
2.5	Získávání zaměstnanců.....	6
2.5.1	Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	6
2.5.2	Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	7
2.6	Výběr personální agentury.....	10
2.6.2	Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců	12
2.7	Výběr zaměstnanců.....	13
2.7.1	Metody výběru pracovníků	13
2.7.2	Validita výběrových metod	22
2.7.3	Úspěšnost výběru zaměstnanců.....	22
2.7.4	Chyby tazatelů při výběru	23
2.8	Diskriminace při získávání a výběru zaměstnanců.....	25
2.9	Adaptace	26
2.9.1	Cíle adaptačního procesu	26
2.9.2	Adaptace nového zaměstnance.....	26
2.9.3	Adaptace zaměstnanců	27
2.9.4	Základní prvky adaptace	27
2.9.5	Fáze adaptačního procesu.....	29
2.9.6	Doba trvání adaptace	30
3	Charakteristika společnosti Dalkia Česká republika, a.s.....	32
3.1	Dceřinné společnosti Veolia Energie	32
3.2	Struktura zaměstnanců.....	33
3.3	Činnosti předcházející získávání zaměstnanců.....	34
3.3.1	Analýza práce	34
3.3.2	Personální plánování	35
3.4	Zdroje získávání zaměstnanců.....	35
3.4.1	Vnitřní zdroje	35
3.4.2	Vnější zdroje	35
3.5	Metody výběru.....	37
3.5.1	Rozhovor	37
3.5.2	Testy odborných znalostí	38

3.5.3	Reference.....	38
3.6	Náklady na výběr zaměstnanců	38
3.7	Adaptace	38
3.7.1	Skupinové školení	38
3.7.2	Adaptace jedince	39
4	Analýza dotazníkového šetření rozvoje lidského potenciálu v organizaci.....	40
4.1	Metoda sběru dat	40
4.2	Analýza sběru dat	40
4.3	Shrnutí dotazníkového průzkumu.....	56
4.3.1	Výběrový proces	57
4.3.2	Spokojenost	57
4.3.3	Školení.....	58
4.3.4	Slabá místa	59
5	Návrhy a doporučení	60
5.1	Návrhy týkající se personální politiky, konkrétně politiky výběru zaměstnanců:	60
5.2	Návrhy týkající se konkrétně procesu adaptace:	61
6	Závěr.....	64
	Seznam použité literatury.....	66
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Při vybírání tématu diplomové práce mne zaujalo téma výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci. Jednak protože je to téma týkající se personalistiky, ale také z toho důvodu, že již „přichází“ konec mého studia na vysoké škole a já se budu ucházet o pracovní pozice v různých společnostech, a tudíž mne velmi zajímalo, co mne čeká a na co se mám připravit.

Základem každé organizace je lidský potenciál (zaměstnanci). V současné době se kvalitnímu výběru zaměstnanců věnuje velká pozornost, protože se společností správným výběrem zaměstnance mohou vyvarovat nákladným chybám a ztrátě času vychováváním špatného zaměstnance. A jak se říká: „čas jsou peníze“.

Konkurence na všech trzích je velká a každá společnost se snaží určitým způsobem své konkurenty předstihnout. Jednou z cest, jak své konkurenty předčít, je mít ve své společnosti takové zaměstnance, kteří budou takřka dokonale připraveni na výkon práce jak svými znalostmi, tak i svými dovednostmi. To však nestačí, zaměstnanci se musí také dokonale adaptovat podmínkám společnosti, aby mohli podávat stoprocentní výkon.

V první části své diplomové práce jsem se zaměřil na teoretická východiska týkající se výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci.

V druhé části píš o společnosti Dalkia Česká republika a.s., která je objektem mého šetření v rámci této diplomové práce.

Třetí část je věnována analýze situace v samotné společnosti.

Za cíl mé práce jsem si vytyčil provedení analýzy a vyhodnocení výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Dalkia Česká republika a.s. a doporučit návrhy na zlepšení v této oblasti.

2 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Koubek (2001) ve své knize Řízení lidských zdrojů uvádí, že ŘLZ se od personálního řízení liší těmito znaky:

- strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků,
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace,
- personální práce se stává páteří, nejdůležitější oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí,
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nejvyššího vedení organizace,
- klade se mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků,
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací,
- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů,
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Podle Koubka jsou první tři odlišnosti klíčové a shoduje se tak i s ostatními autory píšícími personální práci.

Hlavní úkoly Řízení lidských zdrojů dle Koubka (2001) jsou následující:

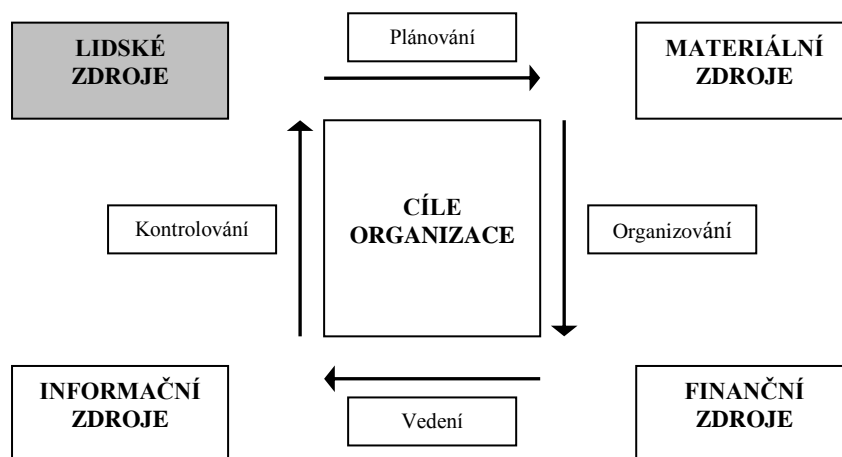
- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci. Tzn. usilovat o zařazení „správného člověka na správné místo“ a snažit se, aby na proměnlivost požadavků pracovních míst reagoval s předstihem proces rozvoje pracovních schopností pracovníků,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci,
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,

- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Moderní ŘLZ by se dle mnohých autorů mělo spíše zaměřit na jinak definované hlavní úkoly, než je tomu dosud. Tento nový přístup prezentují např. práce vytvořené Americkou společností pro výcvik a rozvoj („*American Society for Training and Development*“), v nichž je dáno toto pořadí hlavních úkolů ŘLZ:

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti pracovníků,
- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů,
- zvýšení připravenosti na změny.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že organizace by měly být v současném konkurenčním prostředí velmi efektivní a měly by být schopny reagovat pružně na stále měnící se podmínky. Mimořádně důležité jsou dnes kvalitní a produktivní lidské vztahy v organizaci a péče o zaměstnance.



Obr. 2.1 Řízení lidských zdrojů (Koubek, 2001)

2.2 Lidské zdroje

V minulosti možná trochu opomíjeným, avšak jistě nejdůležitějším zdrojem pro organizaci jsou lidé. Hlavně v rozvinutějších tržních podmínkách představují lidé ten nejcennější a nejdražší zdroj, jež rozhoduje o celkové prosperitě, úspěchu a konkurenceschopnosti moderní organizace. Organizace samotné by si měly uvědomit, jak cenným zdrojem jsou pro ně lidé a že jejich řízení je stěžejním bodem úspěchu organizace v dnešním vysoce turbulentním, konkurenčním prostředí.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) ve své knize tvrdí, že personál neboli lidské zdroje představuje nepochybně jednu z konkurenčních předností a jeden z kritických faktorů úspěšnosti firem. Za kritické faktory úspěšnosti jsou pokládány ty složky a vlastnosti firmy, které podstatným způsobem rozhodují o úspěšnosti nebo naopak nezdaru firmy při jejím působení v podnikatelském prostředí. Mezi kritickými faktory úspěšnosti firem bývá nejčastěji jmenován kromě personálu také úspěšný produkt, realistická firemní strategie a uplatňování strategického myšlení, efektivní systém řízení, kvalitní a pokročilá technologie, produktivní a proinovační organizační struktura, úroveň vyspělosti podstatných systémových složek firmy, pružnost a přizpůsobivost firmy, silná firemní kultura včetně sdílených hodnot a stylu a dostupnost zdrojů.

Z trochu jiného pohledu na lidské zdroje nahlíží Kleibl, Dvořák, Šubrt (2001), kdy definovali faktory, které rozhodují o tom, která společnost dosáhne špičkové nebo standardní úrovně výkonnosti a jsou výsledkem schopnosti organizace pracovat efektivně s lidskými zdroji. Získat kvalitní pracovní potenciál je pro zaměstnavatele spojeno se značnými náklady nejen na jejich získání, ale i na investování do přípravy, kvalifikace a souhry pracovníků. To je důvod, proč organizace musí současně usilovat o zkvalitňování vlastního pracovního potenciálu i o jeho stabilizaci. Pro organizaci je velmi důležité, aby zformovala lidské zdroje do podoby, která zabezpečí využití intelektuálního potenciálu i kreativity lidí ve prospěch splnění cílů firmy. Tento proces zahrnuje formování personálu, jeho schopností, dovedností a také použití takových nástrojů řízení, které zabezpečí vysokou úroveň a kvalitu výkonu všech pracovníků prostřednictvím účinné motivace i kvalitního řízení všech procesů.

2.3 Lidský potenciál

Vodák a Kucharčíková (2007) píší o lidském potenciálu jako o souboru dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které umožňují podniku

postupovat vpřed a napomáhají zvyšovat jeho konkurenceschopnost, se nazývá lidský potenciál. Lidský potenciál je způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a přetvářet sebe sama. Lidský potenciál se vztahuje k budoucnosti, zatímco pojem lidský kapitál k současnosti.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) definují individuální lidský potenciál jako soubor osobních vlastností (dispozic, způsobilostí) a sklonů jedince, které jej předurčují k tomu, aby úspěšně vykonával jistý druh činností. LP má několik různých složek a stránek – vedle fyzické zdatnosti, zdraví a životní síly (elánu) jedince tvořen zejména jeho znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, rozumovou úrovní, tvůrčími schopnostmi, odvahou a odhodlaností. Souhrn potenciálů všech jednotlivců, zaměstnaných ve firmě dává lidský potenciál firmy.

2.4 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Samotné procesy získávání a výběru zaměstnanců je dán personální politikou a politikou výběru nových zaměstnanců. Nejdůležitějším cílem získávání a výběru zaměstnanců je za vynaložení minimálních nákladů získat takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků (Kaňáková, Z., Bláha, J., Babicová, J. *Řízení lidských zdrojů*, 2000):

1. definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;
3. vybírání uchazečů – třídění žádostí, rozhovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Samotnému procesu získávání a výběru zaměstnanců předchází činnosti, které spočívají v analýze práce, hodnocení práce a v personálním plánování.

2.5 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je součástí personálního řízení. V tomto případě je úkolem personálního řízení zajistit atraktivitu volných pracovních míst pro odpovídající uchazeče a to v dostatečném množství, v daném čase a s optimálními náklady.

Tímto procesem získáváme určitý vzorek uchazečů na pracovní pozici, kteří se později zúčastní i procesu výběru zaměstnanců. Získávat pracovníky je možné ze dvou zdrojů, zdrojů vnitřních a zdrojů vnějších. Při volbě způsobu získávání pracovníků je důležité si uvědomit tato tři kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání vhodných uchazečů.

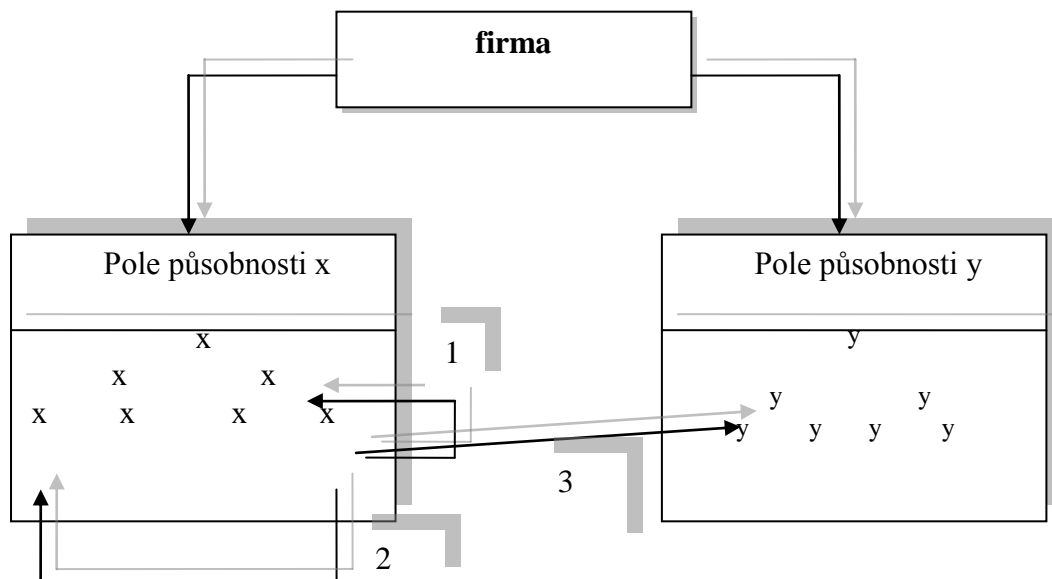
2.5.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je vlastně pohybem zaměstnanců uvnitř organizace z jednoho místa na místo druhé. Zaměstnanci uvnitř organizace jsou informováni o volných pracovních pozicích prostřednictvím interního informačního systému nebo letáků či informačních nástěnek.

Při vnitřním náboru lze rozlišit 3 možné typy pohybu zaměstnanců uvnitř organizace (Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z., 2005):

- I. vertikální pohyb doprovázený pracovním postupem,
- II. horizontální pohyb uskutečněný jednoduchým převodem,
- III. diagonální pohyb doprovázený přeřazením.

Obr. 2.2 - Pohyb zaměstnanců uvnitř firmy (zdroj: armstrong, 2007)



Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

- kladný dopad na motivaci i morálku (jedinec si uvědomuje, že mu firma dává možnost vlastního rozvoje a postupu);
- uvolněná místa se naplňují rychleji;
- návratnost investice, kterou organizační složka vložila do svých zaměstnanců,
- levnější než vnější získávání zaměstnanců.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

- na důležitá místa se dostanou zaměstnanci pouze proto, že jsou v organizaci delší dobu (tzv. za zásluhy);
- omezené pronikání nových přístupů a názorů od zaměstnanců zvenku;
- snaha o získání určitého místa může vést k nepřiměřenému soutěžení.

2.5.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je obvykle využíváno v těch případech, kdy jsou vyčerpány vnitřní možnosti získávání zaměstnanců, anebo v těch případech, kdy je pro určitý druh práce vhodnější nalézt osobu s charakteristickými znaky lišícími se od charakteristických znaků potencionálních uchazečů ze společnosti.

I v tomto případě má získávání uchazečů z vnějších zdrojů své pozitiva i své negativa.

Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

- příležitost využití vědomostí a zkušeností nového zaměstnance;
- přijetí zaměstnanců s novými představami, novými pohledy a názory;
- širší možnost výběru.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

- vyšší náklady na získávání nových zaměstnanců (především náklady na získávání manažerů a specialistů prostřednictvím pracovních agentur – zejména náklady na tzv. head hunting, což doslova znamená „lov hlav“);
- je třeba počítat s delší dobou na zapracování a adaptaci.

Mezi metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, které jsou nejčastěji využívány a jsou pro společnosti nejefektivnější patří zejména tyto činnosti:

2.5.2.1 Inzerce

Inzerce je nejběžnější a nejpoužívanější metodou přilákání uchazečů o zaměstnání. Je to metoda, která není ani levná, avšak ani příliš nákladná. Záměrem metody inzerce je získání kladné odpovědi za co nejnižší cenu. Společnosti k inzerci využívají i média. Samotné podání inzerátu není naprosto jednoduchý proces. Organizace si musí podání inzerátu patřičně naplánovat a promyslet. Nejprve by si organizace měla zvolit pro inzerát sdělovací prostředek, poté období inzerce, velikost a umístění inzerátu, dále titulek a styl písma a samozřejmě i konkrétní obsah samotného inzerátu. Inzerát by měl upoutat pozornost potenciálních uchazečů, vytvoření a udržování zájmu a inzerát by měl svým obsahem stimulovat potenciální zaměstnance tak, aby společnost získala optimální množství odpovědí od vhodných uchazečů. Existuje také velké množství specializovaných organizací, které pro společnost mohou vytvořit profesionální inzerát.

2.5.2.2 Získávání pracovníků pomocí internetu

Fenomémem dnešní doby je bezesporu internet. Pro účely získávání nových zaměstnanců lze internetu využít k informování potenciálních zaměstnanců o volných pracovních pozicích nebo k samotnému inzerování volných pozic. Cesta získávání zaměstnanců pomocí internetu je především cestou poměrně nízkých nákladů, rychlosti a možností oslovení širšího pole případných uchazečů. Avšak i tato cesta má své nevýhody, mezi něž patří stále poměrná nedostupnost internetového připojení (zejména pro starší zaměstnance) a často se objevují případy, kdy se na případný inzerát ozvalo až příliš velké množství uchazečů s nevhodnými či špatnými žádostmi o zaměstnání.

2.5.2.3 Pronajímání pracovníků

Tento způsob získávání zaměstnanců se týká především vysoce specializovaných pracovníků a je prováděn pouze na určitou dobu. Pracovník by v mateřské firmě nebyl po celý rok využit a náklady na jeho udržení jsou poměrně vysoké, tudíž firma umožňuje najmout si tohoto pracovníka jinou firmou.

2.5.2.4 *Trainee programy*

Je to případ, kdy společnost navazuje nové kontakty se studenty či absolventy vysokých škol. Tito studenti jsou společností podporováni jak finančně tak i materiálně. Společnost si vlastně své studenty „vychovává“ a následně, po ukončení studia. Je obsazuje do svých volných pracovních míst. Tento způsob získávání zaměstnanců je pro některé společnosti tak důležitý, že tvoří hlavní zdroj získávání nových zaměstnanců a firmy jsou na něm takřka závislé. Tyto podniky vynakládají enormní úsilí na pravidelné návštěvy škol za účelem sbírání kontaktů studentů, vydávání informačních brožurek, a na vypracování třídících a výběrových postupů zaměřených na čerstvé absolventy.

2.5.2.5 *Vyhledávání pracovníků externími firmami*

Některé společnosti jsou přímo zaměřeny na otázky spojené s personálním managementem. Činnost těchto společností tkví zejména v náboru nových zaměstnanců. Při spolupráci s těmito agenturami je důležité si přesně stanovit požadavky na potenciální zaměstnance a informovat o tom samotné personální agentury.

Personální agentura pracuje jako prostředník mezi kandidátem (uchazečem o místo) a klientem (zaměstnavatelem). Odborní konzultanti (zástupci personální agentury) se zaměřují na výběr a hodnocení vhodných kandidátů, kteří odpovídají požadavkům klienta a následně pomáhají zprostředkovat setkání mezi oběma stranami. Vybraný konzultant personální agentury svého klienta velmi dobře zná, a proto mu také může poradit, jak se nejlépe připravit na rozhovor s potenciálním zaměstnavatelem.

Důvody spolupráce personální agenturou:

- pořádání náboru na novou pozici, pro kterou zaměstnavatel nemá odbornou kvalifikaci
- snaha, aby se nábor personální agentury zaměřil na schopnosti a dovednosti, které jsou vyžadovány na trhu
- zaměstnavatel je zavalen prací a nemá čas se zabývat novým projektem

Fungování personální agentury

- zaměstnanec kontaktuje personální agenturu, aby mu pomohla v přijímacím procesu pro jednu nebo více volných pozic

- podle požadavků klienta personální agentura vyhledává a vybírá vhodné kandidáty pro volné pozice, kandidáti jsou pečlivě vybíráni speciálními metodami. Nakonec jsou pozváni na rozhovor
- kandidáti neplatí za přijímací službu nabízenou personální agenturou
- klient je osoba, která platí za personální servis poskytovaný podle počáteční dohody personální agenturou, obvykle poplatek spočívá v procentech hrubého platu umístěného kandidáta

2.6 Výběr personální agentury

Personální agentury se rozlišují podle typu služeb, které nabízejí, podle regionu ve kterém působí, podle oblasti ve které se specializují a podle typu pracovních míst, který nabízejí.

2.6.1.1 *Executive search (head hunting) = „lovci hlav“*

Na trhu práce dnes působí týmy profesionálních konzultantů nabízející služby executive search (neboli head huntingu). Metodou přímého oslovení tito „lovci“ vyhledávají profesionály na pozice pro vyšší a top management podle přesně definovaných potřeb klienta. Namísto maskovaných obličejů a těl nosí slušivé kostýmy a obleky, namísto kopí používají internet a skrytá čísla mobilních telefonů, ostrý sluch a čich nahradily informační databáze a cvičené psy vyškolení researcheři. Jejich „kořisti“ se stávají úspěšní manažeři, kteří po jejich zásahu nejsou nešťastní, zranění ani spoutaní, ale mohou se svobodně rozhodnout o svém dalším kariérovém rozletu a těšit se na novou profesní příležitost. (Zdroj: <http://kariera.ihned.cz/c1-37559950-headhunting-lovci-lebek>)

Od běžných personálních agentur, které shromažďují a vedou rozsáhlou databázi zájemců o práci a nabízejí své služby a volné pozice v tisku i na internetových portálech, se head hunteri liší především tím, že hledané pozice nikde veřejně neinzerují. Při hledání těch správných lidí pracují tiše, protože naprostá většina jejich potenciálních úlovků už nějakou (často velmi dobrou) práci má a oni to musí respektovat.

Head hunting jako metoda vyhledávání profesionálů s sebou nese jistá pravidla a důraz na některé principy. Jde především o diskrétnost, jak zadání, tak prezentovaných osobních dat. A vzhledem k tomu, že oslovujeme většinou zaměstnané kandidáty, tak v jejich zájmu

zase je, aby nikdo ani netušil, že se účastní nějakého výběrového řízení. Diskrétnost je proto podstatou a důležitou podmínkou celého procesu executive search.

Úspěch head huntera hodně závisí na konkrétních a dostačujících informacích. Musí je nejprve získat od klienta, pak je správně předat kolegovi - researcherovi, který vyhledává informace o potenciálních kandidátech na trhu. Poté musí head hunter získat správné informace od kandidáta, aby posoudil, jak jsou v souladu s požadavky klienta. Je to na první pohled taková práce „v rukavičkách“, ale někdy bývá hodně náročná – psychicky i fyzicky. Práce head huntera vychází z individuálního přístupu založeného na profesionalitě. Dobrý lovec mozků by měl být tak trochu psychologem, měl by být empatický a musí umět naslouchat. Musí mít také obchodního ducha – nabízí pozici kandidátovi, a pak kandidáta klientovi. V každém případě by měl mít dobré komunikační a vyjednávací schopnosti. Určitě by měl být znalý oboru či prostředí hledané pozice, aby uměl posoudit profesní znalosti kandidáta. Profese head huntera je náročná a vyžaduje spoustu předpokladů, schopností a znalostí. Head hunter by měl mít dokonalý přehled o trhu práce, znalost kvalifikačních požadavků hledané profese, dokázat identifikovat potenciál druhých, najít a přesvědčit potenciálního uchazeče a motivovat ho ke změně. (Zdroj: <http://kariera.ihned.cz/c1-37559950-headhunting-lovci-lebek>)

Stává se také, že vhodného profesionála je těžké na českém trhu práce objevit a „lov“ se tak stane během na delší trať. V těchto případech je nesmírně důležitá komunikace klienta s head hunterem, aby byl včas s takovou situací obeznámen a měl prostor pracovat s informacemi z trhu i od oslovených kandidátů, případně se rozhodnout pro kompromisní řešení, ať už v zadaných parametrech vyhledávaného profilu či v nastavení interních změn ve společnosti, aby společnost nestrádala ani navenek na trhu a ani v interním chodu.

Výběr správného head huntera

V různých internetových vyhledávacích a i tištěných seznámech najdete na stovku agentur, které nabízí služby „executive search“. Ve skutečnosti, takových společností, které umí profesionálně executive search, je u nás jako šafránu. Zadavatel by měl hlavně vždy zvážit, koho hledá a za jakých podmínek. Při oslovení externího dodavatele by se měl pečlivě seznámit s jeho metodami a zárukami, prověřit si kontaktní osobu včetně toho, jak rozumí zadání, jak zná situaci na trhu a případně i specifický obor podnikání klienta. Tento business živí reference – jak klientů, tak kandidátů. A ty prozradí hodně. Pokud se klient rozhodne zahájit spolupráci s externí firmou, může si reference samozřejmě vyžádat.

2.6.1.2 Úřady práce

Úřady práce jsou placeny ze státního rozpočtu, tudíž poskytují služby uchazečům o zaměstnání i společnostem hledající nové zaměstnance bezplatně. Úřady práce vedou evidenci uchazečů o zaměstnání a následně poskytují informace o těchto uchazečích samotným společnostem hledající nové zaměstnance. V určitých zákonem stanovených případech může úřad práce poskytnout příspěvek firmě, která dá uchazeči o zaměstnání práci.

2.6.1.3 Příchozí uchazeči se hlásí sami

Příchozími je označována ta skupina lidí, kteří jsou natolik aktivní a osobně se přijdou do sídla společnosti zeptat na příležitost zaměstnání. Tato metoda je velmi levná, avšak týká se pouze zaměstnanců na dělnických pozicích. Negativa této metody jsou spatřována zejména v nesouladu mezi požadavky společností a dovednostmi disponujícími pracovníky.

Kromě vnitřní a vnější formy získávání zaměstnanců lze také použít formy kombinované, která zahrnuje jak přijímání nově příchozích osob, tak i pohyb pracovníků v rámci organizace.

2.6.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců a ochota uchazečů zajímat se o nabízené zaměstnání je ovlivňována mnoha podmínkami, jež dělíme na dvě hlavní skupiny a to na podmínky vnitřní a vnější.

2.6.2.1 Vnitřní podmínky získávání pracovníků

a) *související s konkrétním pracovním místem:* postavení v podnikové hierarchii funkcí, povaha práce, rozsah povinností a odpovědnost, místo vykonávané práce, požadavky na pracovníka, organizace práce a pracovní doby, pracovní podmínky.

b) *související s podnikem:* úroveň péče o zaměstnance, význam podniku a jeho úspěšnost, pověst podniku, možnost podnikového vzdělávání, úroveň a spravedlnost odměňování,

umístění podniku a životní prostředí v jeho okolí, mezilidské vztahy a sociální klima v podniku.

2.6.2.2 *Vnější podmínky získávání pracovníků*

Podmínky neovlivnitelné společností. Můžeme zde zařadit např.: ekonomické podmínky, demografické podmínky, technologické podmínky, sociální podmínky, sídelní podmínky, politicko-legislativní podmínky a jiné.

2.7 Výběr zaměstnanců

Samotný proces výběru zaměstnanců má za hlavní úkol rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, kteří prošli podnikovým získáváním zaměstnanců, bude s největší pravděpodobností nejlépe vyhovovat jak požadavkům samotného pracovního místa, ale také přispěje pozitivně k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku. Úkolem výběru zaměstnanců tak není brát v potaz pouze odborné charakteristiky uchazečů, ale také jejich osobnostní charakteristiky.

Existují různé metody výběru zaměstnanců. Na volbu metod výběru se liší zejména názory psychologů a personalistů.

Hlavním cílem výběru je obvykle „vybrat nejlepší lidi pro danou práci.“

Dílčí cíle výběrového procesu podporující splnění hlavního cíle, jsou:

- shromáždit co největší množství informací;
- uspořádání a vyhodnocení získaných informací;
- ohodnocení každého kandidáta.

Jak již bylo řečeno, velmi důležitou činností při výběru zaměstnanců je volba adekvátní metod (kombinace) výběru zaměstnanců. Tato volba by měla co nejoptimálněji dokázat předvídat budoucí jednání uchazeče o zaměstnání.

Nesmíme však zapomenout na to, že jde o oboustrannou záležitost. Firma si sice vybírá pracovníka, ale rovněž pracovník si vybírá firmu.

2.7.1 Metody výběru pracovníků

Jako první část výběru pracovníků je prováděn tzv. předvýběr zaměstnanců. Předvýběr zaměstnanců má za úkol zejména eliminovat velké množství uchazečů na optimální počet, nejčastěji na základě uchazeči dodaných písemných informací.

Lze však využít i celou řadu dalších výběrových metod:

- výběrový rozhovor;
- personální anamnéza (životopis + dotazník);
- assessment centre;
- testy pracovní způsobilosti (označované také jako psychologické testy);
- reference z předchozího zaměstnání;
- posudky;
- ukázky práce;
- zkoumání výrazového chování;
- grafologické testy.

Žádná z těchto metod bohužel naprosto spolehlivě nezaručí, že vybereme opravdu toho nejlepšího uchazeče o zaměstnání a že se uchazeč nejlépe hodí na pracovní místo jak svým chováním, tak i plněním jemu svěřených úkolů. Nejlepším způsobem jak eliminovat možnosti špatného výběru zaměstnanců je cesta využití více výběrových metod zaměstnanců. Dokážeme tak současně nejlépe odhadnout nejen odbornost uchazeče, ale také dokážeme odhadnout jeho osobnostní a jiné znaky.

2.7.1.1 Předvýběr zaměstnanců

Prvním krokem výběrového procesu je tzv. **předvýběr**. Předvýběrem rozumíme redukci velkého množství uchazečů na zvládnutelný počet. Tento proces se uskutečňuje na základě písemných informací, které uchazeči dodali.

2.7.1.2 Personální anamnéza

Životopis – Životopis, známý i jako curriculum vitae (CV), je dokument obsahující přehled vzdělání a relevantních pracovních zkušeností. Většinou je psán s cílem najít zaměstnání. Často je právě životopis prvním prostředkem komunikace mezi uchazečem a potenciálním zaměstnavatelem.

Informace obsažené v životopise jsou rozhodující pro úspěšné pozvání uchazeče na pracovní rozhovor (interview). Zaměstnavatelé ho vnímají spíše jako produkt uchazeče o práci, který bude v případě pozvání na pracovní rozhovor svůj životopis obhajovat. Text má být krátký a snadno čitelný. I proto zaměstnavatelé upřednostňují přehledný - strukturovaný - životopis.

Nejčastěji se používají tyto druhy životopisů:

- **strukturovaný životopis** - také nazývaný profesní či profesionální životopis
- **beletrizovaný životopis** - nedoporučovaná forma životopisu
- **europass** - životopis, kterým se uchazeč představuje v různých zemích Evropy. Jde o strukturovaný životopis využívaný v jiných evropských zemích
- **úřední životopis** - zákonem předepsané formuláře různých ústředních orgánů státní správy, státních institucí

Dotazník – Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Oproti jiným typům průzkumů (jako například osobní nebo telefonický rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor, atd.) je možné prostřednictvím dotazníku získat informace s mnohem menší námahou a levněji. Dále se výsledná data dají mnohem jednodušeji zpracovávat.

Přes tyto výhody může být sestavení a správné vyhodnocení dotazníku dost obtížné, obzvláště pokud jej nezpracovává odborník. Otázky mohou být špatně formulovány, navržené odpovědi nemusí poskytovat potřebný prostor pro validní odpovědi, forma nebo obsah dotazníku může odradit od dokončení jeho vyplňování a nakonec ani výsledky nemusí být dostatečně relevantní pro naplnění cíle dotazování.

2.7.1.3 Výběrový rozhovor

Rozhovor (interview) je nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější metodou výběru pracovníků.

Hledání si nové práce je proces, který je nejen fyzicky, ale i psychicky náročný. Proto

je dobré se připravit, zorganizovat čas a být připravený ze sebe vydat maximum. Každý rozhovor si vyžaduje náležitou přípravu. Improvizace je neprofesionální.

V personální agentuře či head hunterské společnosti je rozhovor většinou veden obšírněji, aby vám konzultant dokázal poradit různé pracovní nabídky podle kritérií, které si zvolíte. Jsou vstupní bránou pro rozhovor přímo ve společnosti. Cílem je předvýběr a výběr do užšího kola z množství uchazečů, podle firmou stanovených požadavků. Takový rozhovor může být často zaměřený na Vaše osobnostní předpoklady, než na odborné kvality.

V každém případě by měl při výběru pracovníků hrát klíčovou roli a doporučuje se použít nějakou podobu rozhovoru ve všech případech výběru pracovníků. Tvoří část „klasického tria“ metod výběru (rozhovor, dotazník a reference).

Rozhovor má tři hlavní cíle a to *získat dostatečné informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o podniku a posoudit vhodnost uchazeče.*

Výběrový rozhovor by měl odpovědět na tyto otázky (Armstrong, *Řízení lidských zdrojů*, 2002):

- Může uchazeč vykonávat danou práci – má pro ni schopnosti?
- Chce uchazeč vykonávat danou práci – má pro ni motivaci?
- Jak zapadne uchazeč do organizace?

Obvykle se rozhovor skládá z 5 částí (Armstrong, *Řízení lidských zdrojů*, 2002):

- 1) přivítání a úvodní slovo;
- 2) hlavní část zaměřená na získání informací o uchazeči, potřebných k posouzení toho, zda uchazeč vyhovuje požadavkům pracovního místa;
- 3) informování uchazečů o organizaci a pracovním místě;
- 4) odpovědi na otázky uchazeče;
- 5) závěr rozhovoru s informováním o následných krocích.

Druhy rozhovorů:

Rozhovory se dle obsahu a průběhu dělí na (Kaňáková, 2003):

a) **nestrukturovaný rozhovor** - charakteristický tím, že otázky nejsou předem připraveny a tvoří se až v průběhu volné konverzace s návazností na předchozí odpověď zájemce. Takový

rozhovor, navzdory možnosti se přiblížit se uchazeči ohledem na určitou situaci a zjistit některé zajímavosti, má řadu nevýhod. Je to především subjektivní hodnocení na základě různých otázek často nevhodně formulovaných a neumožňujících dostatečné posouzení a porovnání předpokladů uchazečů.

b) **Strukturovaný rozhovor** - soubor předem připravených otázek, které jsou job related. Typický rozhovor může mít asi deset otázek. Každá otázka má i zároveň takzvanou variantní modelovou odpověď s příslušným bodovým hodnocením. Na základě klasifikace odpovědí pak lze objektivně rozhodovat o výběru nejvhodnějších uchazečů. Nevýhodou je, že je náročný na přípravu a posoudit osobnost uchazeče je prostřednictvím něj náročnější. Mezi specifické strukturované rozhovory lze zařadit i stresový rozhovor a rozhovor řešící problém.

První zmiňovaný se uskutečňuje s cílem identifikovat odolnost uchazečů vůči stresu. Využívá se hlavně například na policii, kde je předpoklad vzniku stresových situací. Obsah rozhovoru sestává z několika nepříjemných a provokujících otázek, které se kladou v nepřátelském tónu a v rychlém sledu za sebou. Vychází se z předpokladu, že pokud uchazeč klidně odpovídá a vysvětlí případné příčiny problému, bude odolný vůči stresovým situacím a naopak.

Rozhovor řešící problém je úzce zaměřena metoda na zjištění schopnosti uchazeče řešit nějaký problém. Účinnost této metody je podmíněna zejména výběrem hypotetické situace a její přiblížení k reálným situacím na pracovním místě.

c) **Polostrukturovaný (kombinovaný) rozhovor** - založený na souboru plánovaných i neplánovaných otázek, pomocí kterých dochází k využití výhod obou typů rozhovorů. Předem připravené otázky umožňují získat základní informace o předpokladech jednotlivých uchazečů a vzájemně je porovnávat. Vhodnou aplikací nepřípravené otázek se vnáší pružnost i oživení do celého průběhu rozhovoru, což ostatně vede k hlubšímu poznání specifických rozdílů jednotlivých uchazečů.

V rámci metody rozhovoru můžeme dle Koubka (2008) rozlišit rozhovory typu 1+1 (diskuse mezi pracovníkem vedoucím rozhovor a uchazečem), rozhovorové panely (skupina dvou nebo více lidí provádí rozhovor s jediným uchazečem) a výběrové komise (oficiálnějšího rozhovoru se účastní více stran, které mají zájem na výběru). Nevýhodou rozhovorů je existence nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí, komise navíc mají sklon být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům a může tak dojít k upozadění uchazečů, jejichž schopnosti a znalosti ovlivní například nervozita. Chybám se ovšem lze

částečně vyvarovat použitím strukturovaného či standardizovaného rozhovoru, jež pomůže následně porovnat vybraná kritéria. Metodu rozhovoru Armstrong (2002) rovněž považuje jako zcela neúčinnou k předvídání úspěšnosti na pracovním místě.

Délka rozhovoru – Délka rozhovoru s konzultantem závisí na typu a délce praxe a poptávané pozici. Přibližně se dá očekávat 30 až 45 minut. Při rozhovoru získají uchazeči informace o dalším průběhu spolupráce, o aktuálních pozicích u klientů, a jiné. Od uchazečů získá konzultant ústní přehled o jejich praxi a vzdělání, představy o hledaném pracovním místě, o jazykových a jiných znalostech.

Výhody rozhovoru

- umožňují osobě, která rozhovor vede, charakterizovat pracovní místo a organizaci detailněji;
- poskytují osobě, která rozhovor vede, příležitost pokládat kontrolní a do hloubky jdoucí otázky, které se týkají uchazečových dosavadních zkušeností;
- umožňují setkat se s uchazeči tváří v tvář.
- rozhovory poskytují uchazečům příležitost zeptat se na podrobnosti ohledně pracovního místa;

Nevýhody rozhovoru

- mohou vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí rozhovor.
- spoléhá se na dovednosti osoby, která rozhovor vede, ale mnozí lidé ve skutečnosti dělají rozhovory velmi špatně;
- může dojít k tomu, že se rozhovor odkloní jiným směrem;

Nevýhody rozhovoru lze eliminovat výcvikem a efektivním školením osob vedoucích rozhovor a také optimální volbou typu rozhovoru. Doporučuje se užití strukturovaného rozhovoru.

2.7.1.4 Testy pracovní způsobilosti (psychologické testy)

Smithe a Robertson (1986) definují psychologické testy jako pečlivě zvolenou a standardizovanou proceduru pro vypracování vzorku odpovědí od uchazečů, kterou lze použít k posouzení jedné nebo více jejich psychologických charakteristik v porovnání s psychologickými charakteristikami reprezentativního vzorku nějaké odpovídající populace.

Armstrong (2002) definoval typy testů:

- testy inteligence – měří všeobecnou inteligenci, která se zjišťuje pomocí *intelligenčního kvocientu* ($IQ = \text{mentální věk} / \text{chronologický věk} * 100 \Rightarrow \%$);
- testy osobnosti – posuzují osobnost uchazečů;
- testy schopností – měří charakteristiky související s prací;
- testy potenciálních schopností – předpovídají potenciál, který má jedinec k výkonu určité práce;
- testy získaných schopností – měří schopnosti nebo dovednosti, které již člověk získal vzděláváním nebo praxí.

2.7.1.5 Assessment centre

Assessment Centrum (AC) je speciální diagnostická metoda, která se používá pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů. Termín Assessment centrum je možno přeložit do češtiny jako hodnotící centrum nebo diagnosticko-výcvikový program. Množství a náročnost použitých metod odpovídá kritériím, která byla pro hodnocení účastníků stanovena. Hlavním rysem Assessment Centra je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku. Účastníci jsou hodnoceni v konkrétních situacích, které simulují reálné problémy - rozhodují se, vytvářejí tým a vzájemně komunikují. To umožňuje poznat účastníka z mnoha úhlů a vytvořit si tak komplexní náhled.

Metodu Assessment Centrum je vhodné použít hlavně v těch případech, kdy špatné rozhodnutí může způsobit firmě velké ztráty. Jedná se hlavně o tyto pracovní pozice

- vysoké manažerské pozice
- pozice úzce specializované (dispečeri, piloti)
- pozice, na které se hlásí velké množství uchazečů a je třeba rychle eliminovat nevhodné

- výběr pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s klientem (obchodní pozice, call centra)

Firma, která **Assessment Centrum** zadává, může volit ze dvou typů, a to: Interní AC a Externí AC

Interní AC lze realizovat pouze v případě, že v organizaci pracuje psycholog se zkušenostmi v této oblasti výběru zaměstnanců. Pokud tomu tak není, je vždy výhodnější zvolit externího dodavatele - firmu, která má praxi v realizaci Assessment Centra a jejíž nabídka obsahující program Assessment Centra nejvíce odpovídá požadavkům na zadávanou pozici.

Nejoptimálnější počet účastníků (uchazečů) je 5 - 12. Obvyklá doba trvání je jeden den, a v tomto časové období uchazeči procházejí individuálními rozhovory, psychodiagnostikou, týmovými hrami, případovými studiemi apod. Po ukončení Assessment Centra se koná porada hodnotitelů, na které jsou probrány výkony všech kandidátů a doporučen postup pro práci s jednotlivými kandidáty. Psychodiagnostika může být vyhodnocena již v průběhu Assessment Centra nebo dodatečně.

V oblasti **hodnocení kandidátů** lze najít tyto výhody:

- Assessment Centra se zúčastňuje větší počet hodnotitelů, což snižuje subjektivitu výsledného hodnocení,
- kandidáti procházejí různými typy diagnostických metod, zvyšuje se tím spolehlivost výsledků,
- kandidáty je možno sledovat v interakci s dalšími osobami, dá se tedy hodnotit i schopnost týmové práce,
- kvality kandidátů lze lépe porovnat, protože jsou přítomni všichni současně

Z ekonomického hlediska je třeba vyzdvihnout časovou úsporu (jednotliví manažeři se mohou účastnit jednoho AC místo mnoha rozhovorů) a úsporu nákladů, které by vznikly v případě přijetí nevhodného kandidáta, který neprošel tak důkladným testováním.

Kromě výběru nových zaměstnanců je možno metodu Assessment Centra použít i v dalších situacích a to:

- pro identifikaci rozvojového potenciálu stávajících zaměstnanců
- jako tréninková metoda, zaměřená na posouzení a výcvik zvláště manažerských dovedností, případně jako výcviková metoda pro hodnotitele

V obou těchto případech můžeme hovořit o tzv. Development centru. Development centrum je moderní metoda užívaná v oblasti vzdělávání, vycházející z principu Assessment Centra. Pomocí Development centra jsou účastníci posuzováni prostřednictvím psychodiagnostických metod a dalších technik. Na základě výstupů je pak sestaven rozvojový a vzdělávací plán pro jednotlivé zaměstnance.

Jde o postup, při kterém bývá kombinováno několik výběrových metod jako např. test pracovní způsobilosti, rozhovor a pracovní zkouška. Uchazeči se této výběrové metody účastní většinou po skupinách a v některých cvičeních se požaduje interakce s dalšími členy skupiny např. simulovaná týmová práce. V posledních několika letech je tato metoda oblíbená a poměrně úspěšná. Je však také časově náročná.

2.7.1.6 Ukázky práce

Ukázky práce spočívají v tom, že je uchazeči zadán úkol, který má vypracovat a při zpracování takového úkolu je pozorován a jsou sledovány jeho schopnosti, odborné znalosti či umění stanovit si priority atd. Ukázky práce mají smysl pouze tehdy, demonstrují-li schopnosti, které jsou hlavní pro dané zaměstnání.

2.7.1.7 Grafologické testy

Grafologické testy spočívají ve zkoumání lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Na základě studie rukopisu uchazeče vyhodnocujeme jeho možnosti, snažíme se předpovídat jeho budoucí pracovní výkon v nějaké roli. Použití grafologie jako nástroje výběru pracovníků je na základě uchazečova rukopisu si učinit závěry o jeho osobnosti a na této základně předpovídat jeho budoucí pracovní výkon v nějaké roli.

2.7.2 Validita výběrových metod

Armstrong (2002) uvádí, že validita vyjadřuje vhodnost použití výběrových metod a stupeň jejich spolehlivosti, neboli míru či stupeň, v jakém dané kritérium hodnocení uchazeče o přijetí do zaměstnání skutečně předpovídá úspěšný výkon práce. Nejvalidnějšími výběrovými metodami jsou kombinace jednotlivých výběrových metod.

Měření validity – k posouzení validity se používá postup založený na kritériích. Těmito kritérii, podle nichž lze validitu testu měřit, jsou kritéria použitá při výběru pracovníků. Tato kritéria musejí odrážet „opravdový“ výkon při práci tak přesně, jak je to jen možné. To však může být obtížné a proto je nutné, aby bylo použito více kritérií.

Validitu je možné také vyjádřit korelačním koeficientem, kdy hodnota 1,0 znamená ideální předpověď, zatímco hodnota 0,0 ukazuje na neexistenci vztahu mezi použitou metodou a následným výkonem.

Smith (1984) vytvořil následující pravidlo, které usnadňuje zjištění, zda koeficient validity je dostatečný:

více než 0,5	vynikající
0,40 – 0,49	dobrý
0,30 – 0,39	přijatelný
méně než 0,30	špatný

2.7.3 Úspěšnost výběru zaměstnanců

Organizace se snaží, aby výběr zaměstnanců byl co nejúspěšnější a to hlavně z toho důvodu, že samotný výběr zaměstnanců je poměrně nákladným procesem na finance a na čas personálních pracovníků společnosti. Společnosti se tak snaží, aby investice měly svou jasně prokazatelnou návratnost. Měření efektivnosti náboru a výběru pracovníků se používá celá řada ukazatelů, konstruovaných vesměs jako poměrné údaje dávající do relací určité skutečnosti a náležitosti související ať již přímo nebo nepřímo s prováděním náboru a výběru pracovníků.

Stýblo (1994) popisuje některé z ukazatelů používaných k hodnocení úspěšnosti výběru pracovníků:

- a) průměrná doba potřebná k vyplnění jednoho dotazníku uchazečem o zaměstnání a průměrná doba délky rozhovoru s ním v relaci ke mzdě personalisty, který rozhovor prováděl a sledoval personální anamnézu;
- b) počet absolvovaných rozhovorů s uchazeči o zaměstnání k počtu skutečně učiněných nabídek na přijetí místa;
- c) počet nově přijatých pracovníků v relaci k počtu celkově posuzovaných v rámci výběrového řízení atd.

V zájmu průběžné informovanosti firmy analyzují odchody neboli ztráty zaměstnanců. Sleduje a hodnotí se také ***mobilita***, což je obrátka pracovníků jako míra úbytku daná poměrem:

$$\frac{\text{Počet odchodů}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců za dané období}}$$

Také se propočítává ***index stability*** jako poměr:

$$\frac{\text{počet ZCů v délce trvání pracovního poměru u firmy alespoň 1 rok}}{\text{počet ZCů zaměstnaných u firmy před rokem}} \cdot 100$$

Míra mobility u podniků s dobře vedeným personálním managementem neměla překročit 10 – 15 % ročně (Stýblo, 1994).

2.7.4 Chyby tazatelů při výběru

Tazatelé nejčastěji chybují v tom, jak vnímají osobu uchazeče. Chyby vnímání můžeme také rozlišit.

2.7.4.1 Halo efekt

Tímto termínem se označuje inertní působení prvního dojmu, který jsme si učinili o jedinci na podkladě jednoho jeho projevu. Ten mohl být náhodný, daný spíše situací než trvalými vlastnostmi člověka. Bohužel, první dojem často ovlivňuje posuzování a

interpretování následujících zkušeností s příslušnou osobou - příznivý dojem podporuje zdůraznění kladných vlastností té osoby, nepříznivý dojem má opačné účinky. Je tedy žádoucí kritičnost nejen k názorům druhých, ale i k vlastním názorům, které si o lidech tvoříme na podkladě dosavadních poznatků. Mohli jsme se mýlit, projevy posuzovaného jedince mohly být náhodné, pro něj atypické, navíc posuzovaná osoba se může měnit v průběhu času.

Rychlé rozhodování

Tazatelé si často udělají o uchazeči úsudek během prvních pěti minut a pak své hodnocení o vhodnosti uchazeče většinou nemění.

Přijímání lidí, kteří jsou jako my

Tazatel může mít tendenci ztotožňovat se s lidmi, kteří jsou jako on. S takovými lidmi, kteří s ním sdílí některé znaky.

2.7.4.2 Stereotypizace

Stereotypizace jako psychický a současně sociální mechanismus představuje na jedné straně určitý konsenzus v pohledu na svět, ale na straně druhé determinuje vnímání i hodnocení určitých skupin jevů a ovlivňuje postoje a chování vůči nim. Stereotypizace jinými slovy nese schopnost redukovat, esencionalizovat a fixovat „rozdíly“. Pozornost je soustředěna na určení shodných a rozlišujících rysů. Stereotypizace se ovšem neomezuje pouze na určení zobecněných kategorií skupin lidí, ale současně zobecněné, nediferencované charakteristiky jednotlivým příslušníkům těchto skupin (v případě genderové stereotypizace mužům a ženám) přisuzuje. V tomto rámci ji lze tedy chápat jako nástroj reprodukce mocenských vztahů, a případně tedy i jako výraz dominantní (patriarchální) ideologie, který pomáhá naturalizovat status quo. Zjednodušení, ustrnulost, zobecněná očekávání, hodnocení i deformace původního vzoru, skrze něž se mocenské vztahy reprodukuje, tak vedou ke vnímání stereotypizace jako diskriminačního procesu. Zvláště národní, etnické, třídní a rodové (genderové) stereotypy vytvářené dominující většinou ve společnosti jsou velmi silné.

2.7.4.3 Efekt kontrastu

Někteří kandidáti mohou být tazateli při rozhovoru hodnoceni lépe, než by si zasloužili, protože je předcházeli nedostateční uchazeči a díky kontrastu se zdáli být lepší, než ve skutečnosti jsou (Foot a Hook, 2002).

2.8 Diskriminace při získávání a výběru zaměstnanců

Právo na zaměstnání v pracovněprávním vztahu je právem každé fyzické osoby, která chce a může pracovat a zároveň se o práci uchází. Zákon zakazuje činit nabídky zaměstnání, které mají *diskriminační charakter*, nejsou v souladu s *pracovněprávními předpisy*, nebo které *odporují dobrým mravům*.

Zaměstnavatel nesmí při výběru zaměstnanců vyžadovat informace týkající se národnosti, rasového nebo etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filozofického přesvědčení, sexuální orientace, dále informace, které odporují dobrým mravům, a osobní údaje, které neslouží k plnění povinností zaměstnavatele stanovených zvláštním právním předpisem. Na žádost uchazeče o zaměstnání je zaměstnavatel povinen prokázat potřebnost požadovaného osobního údaje. Hlediska pro výběr zaměstnanců musí zaručovat rovné příležitosti všem fyzickým osobám ucházejícím se o zaměstnání.

Účastníci právních vztahů jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňujícími právo na zaměstnání. Za nerovné zacházení se nepovažuje rozlišování, které stanoví zákon o zaměstnanosti nebo zvláštní právní předpis.

Při uplatňování práva na zaměstnání je zakázána *přímá i nepřímá diskriminace* z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů. Diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. Za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.

Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení z výše uvedených důvodů, pokud z povahy zaměstnání vyplývá, že tento důvod představuje podstatný a rozhodující požadavek pro výkon zaměstnání.

V rámci EU se problematice rovných příležitostí věnuje velká pozornost a to nejen v rámci evropské legislativy, ale svědčí o tom také četná rozhodnutí Evropského soudního dvora pro lidská práva v oblasti rovných příležitostí mužů a žen. Česká republika přijímá opatření k uplatňování tohoto principu – posledním významným legislativním krokem byla novelizace zákona o zaměstnanosti v r. 2004, kterým se např. ošetřuje *diskriminace při výběru zaměstnanců v přijímacích řízeních*, zakazují se otázky zjišťující věk, rodinný stav nebo počet dětí a stanovují se sankce za porušení těchto pravidel. Řešení tohoto komplexního problému však vyžaduje změny nejen v oblasti legislativní, institucionální, ale zejména změny v přístupu široké veřejnosti k této problematice a bude vyžadovat nemalé úsilí ze strany zainteresovaných subjektů.

2.9 Adaptace

2.9.1 Cíle adaptačního procesu

Pro firmu je velmi důležité, aby si stanovila konkrétní úkoly a tím by podporovala samotný adaptační proces nových zaměstnanců. Armstrong (2002) a Koubek (1995) se takřka shodují na hlavních cílech adaptace nových zaměstnanců:

- seznámení s novým prostředím, s podnikem;
- seznámení s prací, náplní pracovního místa;
- dosahování toho, aby nový zaměstnanec co nejlépe a co nejdříve po nástupu podával požadovaný výkon;
- vytváření vztahů ke spolupracovníkům, včetně nadřízených a podřízených (začlenění do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku);
- formování pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou;
- postupné získání perspektivy svého dalšího odborného a profesního růstu;
- snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu zaměstnance.

2.9.2 Adaptace nového zaměstnance

V odborné literatuře někteří autoři tvrdí, že přijetím zaměstnance proces náboru a výběru nekončí. Následuje totiž zkouška kandidáta v reálných podmínkách, to je v pracovním procesu. Je to období, kdy je třeba zaměstnanci pomoci, aby rozvinul svůj potenciál, který

jsme jen odhadovali. Je to možnost ověřit kvality zaměstnance a jeho přijetí potvrdit, či se s ním rozloučit. Řekněme si tedy krátce něco o procesu integrace a adaptace.

2.9.3 Adaptace zaměstnanců

Zařazení pracovníků a jejich adaptace je závěrem výběrového procesu a začátkem pracovního procesu. Je to proces přizpůsobení se zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí.

Základní funkce dobře realizované adaptace jsou například tyto:

Pro zaměstnance je základní funkcí dobře realizované adaptace zejména *motivace*, kdy se organizace zajímá o své zaměstnance a má snahu jim ulehčit zapracování. Důležitou funkcí je také funkce *informační*, která dává zaměstnancům možnost systematicky se dostávat k důležitým informacím. Neméně důležitou funkcí je funkce *sociální*, kdy se zaměstnanci seznamují s ostatními zaměstnanci společnosti a zapracovávají se tak do týmu zaměstnanců. Aby se zaměstnanec adaptoval v organizaci správným směrem, je důležité, aby byl neustále kontrolován a cítil tlak na svou výkonnost a aktivitu. Tuto funkci zajišťuje funkce *kontrolní*. *Psychologická* funkce má za úkol zbavení zaměstnance úzkosti z toho, že něco nezvládne. Zmíněná funkce je podporována dále funkcí *rozvojovou*, která dává zaměstnancům možnosti učit se nové věci, což posiluje jejich sebevědomí. Naopak *sebereflexní* funkce má za úkol ukázat zaměstnanci, zda na danou pozici stačí a zda by se neměl přesunout na jinou pozici. Z hlediska firemní kultury je důležitá *rekapitulační* funkce, která zajišťuje integraci zaměstnance do firemní kultury a následně se rozhoduje, zda mu vyhovuje.

Pro organizaci jsou z hlediska adaptace zaměstnanců důležité zejména prvky rychlého zapracování, zpětná vazba k procesu náboru a výběru zaměstnanců, rozvinutí výkonnosti zaměstnance, zlepšení image firmy, argumentace pro možné rozloučení se se zaměstnancem, ušetření nákladů při rozloučení se zaměstnancem, efektivní využití zkušební doby, zlepšení komunikace a týmové spolupráce v organizaci a registrace možných chyb v podnikových procesech (noví lidé ve firmě mohou vidět to, co ostatní již nevidí).

2.9.4 Základní prvky adaptace

Adaptace zahrnuje obvykle tyto oblasti:

- Celopodniková adaptace – obecné informace společné pro všechny zaměstnance organizace

- Adaptace v útvarové jednotce – specifické informace o útvaru
- Adaptace na konkrétní pracovní místo – specifické informace o charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě

Koubek (1995) se v oblasti adaptace zaměstnanců zaměřuje na tři základní oblasti podle toho, jaká je její cílová skupina, jakým lidem je určena. Jedná se o oblasti celopodnikové orientace, útvarové orientace a adaptace na konkrétní pracovní pozici.

Koubek píše o celopodnikové orientaci, která zprostředkovává obecné informace všem zaměstnancům podniku bez ohledu na jejich pracovní umístění a obsah práce. Jedná se zpravidla o informace týkající se firmy, jako např. její historie, cíle, organizační schéma nebo informace o stravování či o poskytovaných benefitech. Co se týče celopodnikové orientace, Koubek doporučuje užití tzv. „orientačního balíčku“, v rámci kterého dostává každý nový zaměstnanec složku obsahující organizační schéma, pracovní a organizační řád, specifikace pracovní náplně,... Jedná se o pokyny, organizační brožury, které zaměstnanec dostane při nástupu do zaměstnání. Některé z těchto brožurek si zaměstnanec může ponechat a jiné musí zpět odevzdat.

Dále se zaměřuje na útvarovou orientaci, která se týká především organizační jednotky podniku (týmu, oddělení, útvaru,..), ve které se nachází pracovní místo, na které byl uchazeč přijat. V rámci této oblasti by se měl zaměstnanec blíže seznámit s konkrétním oddělením, jeho specifiky, detaily.

Orientace na konkrétní pracovní místo je oblastí, kde se zaměstnanec seznamuje s konkrétní pracovní pozicí, s přesným obsahem a metodami práce, konkrétními úkony, úkoly.

Během orientace nového pracovníka je též často využívána tzv. karta o průběhu adaptačního procesu, kde jsou zapsány následující údaje:

- absolvování školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- přehled skutečností, s nimiž má být zaměstnanec seznámen včetně toho, kdo a kdy ho s uvedenými skutečnostmi seznámil;
- jak se nadřízený podílí na adaptačním procesu pracovníka;
- stanovení oddělení (referátů), s jejichž činnostmi by měl být pracovník seznámen;
- přehled oddělení (referátů), kterými zaměstnanec v rámci rotace (jakožto součásti adaptace) prošel;
- absolvování příslušné odborné přípravy;

- vyjádření zaměstnance k průběhu adaptačního procesu a vyjádření vedoucího oddělení (referátu).

Karta o průběhu adaptačního procesu se zakládá při nástupu do zaměstnání, přičemž si ji zaměstnanec vyzvedne na personálním oddělení. Do karty jsou zaznamenány veškeré informace, které jsou spjaté s rozvojem zaměstnance. Obvykle se zde zaznamenávají informace jako školení zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, atd. Veškeré skutečnosti zaznamenané na kartě musí být stvrzeny podpisem odpovědného pracovníka. Karta o průběhu adaptačního procesu vkládána do osobní karty zaměstnance.

Důležité je sdělovat informace novým pracovníkům nejen písemně ale také ústní formou. Mluvené informace by měly být jasné, pravdivé a věcné. Nemělo jich být příliš mnoho. Významné je poskytovat informace také podle priorit.

Koubek (1995) říká, že písemné materiály jsou často upřednostňovány u celopodnikové orientace, kde je účelem stručně seznámit zaměstnance s obecnými principy podniku. Útvarová orientace a orientace na pracovní místo by měla ve správném poměru používat oba dva způsoby sdělení. Obě dvě formy by měly být účelně sladěny, záleží však na povaze pracovního místa.

2.9.5 Fáze adaptačního procesu

Dale (2007) rozdělil adaptační proces do tří částí:

- zaučení – seznámení pracovníka s novým zaměstnáním i s pracovištěm;
- přijetí do týmu – pomoc, aby se pracovník stal plnohodnotným a produktivním kolegou;
- vstupní zaškolení – vyplnění mezer v dovednostech či potřebných znalostech.

Fáze zaučení trvá obvykle jen 4 – 6 týdnů po nástupu do zaměstnání. Během této doby je zaměstnanec obeznámen se společností a jejími vnitřními procesy. Dale (2007) uvádí, že velmi důležitý je v rámci této doby zejména první den na pracovišti, kdy nově příchozí zaměstnanec získává svůj první dojem o organizaci, kultuře ve společnosti a vztahy mezi zaměstnanci, apod. Zaměstnanec zkoumá, do jakého prostředí se dostal, zda v něm setrvá, přilne k němu, nebo zda podnik opustí.

První den právě přijatého zaměstnance bývá většinou vyplněn následujícími činnostmi:

- seznámení s pracovištěm a převzetí základních pomůcek;
- školení bezpečnostních a požárních pravidel;
- představení klíčových pracovníků;
- převzetí nezbytného vybavení a vysvětlení jednoduchých postupů, např. kam se chodí pro kancelářské potřeby;
- dokončení různého papírování.

V prvním týdnu po nástupu zaměstnanec seznamuje s prostředím, setkává se s dalšími kolegy a s hlavními složkami práce. Je potřeba, aby přijal velké množství nových informací, „takže ocení jakoukoli pomoc, která mu usnadní si zapamatovat základní úkoly a úkony. Přirozenými pomůckami mohou být seznamy úkolů, manuály popisující pracovní procesy a postupy, příručky“.

Druhou fází je přijetí do týmu. Je dobré, pokud je nováčkovi ustanoven prostředník, který „seznámí pracovníka s pracovištěm a představí ho ostatním, má mu pomoci porozumět firemní a týmové kultuře – chování (jak se věci dělají), společné postoje (jak přistupovat k práci), sdílené hodnoty (standards, které se dodržují)“ (Dale, 2007).

2.9.6 Doba trvání adaptace

Doba trvání adaptace je v každé firmě a na každé pracovní místo odlišná, obecně se dá říci, že se jedná o dobu mezi třemi až šesti měsíci po nástupu do zaměstnání.

Na procesu integrace a adaptace se podílí:

- Personální útvar
- Přímý nadřízený
- Tutor (mentor/kouč)
- Vedoucí útvarů a někteří ze zaměstnanců

2.9.6.1 Časový harmonogram procesu integrace a adaptace

Před nástupem do zaměstnání - „domácí příprava“ kdy jsou předány materiály k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky, navštěvovat budoucí pracoviště

První týden - Informace spojené s nástupem (podpis smlouvy, školení BOZP, schůzky s nadřízeným, se specialisty, s kolegy); formou předání integrační příručky se zaměstnanec dozvídá řadu důležitých informací o organizaci (informace mohou být uloženy i na firemním intranetu).

Druhý až čtvrtý týden - Různá školení a pracovní semináře (např. o firemních normách chování, zaměstnaneckých výhodách apod.). Realizace „kolečka“ po různých odděleních. Zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces integrace a adaptace.

Druhý až pátý měsíc - jsou definovány cíle, probíhá realizace činnosti zaměstnance (vše je konzultováno s tutorem a následně hodnoceno).

Šestý měsíc - Ukončení procesu integrace a adaptace (vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů).

3 Charakteristika společnosti Dalkia Česká republika, a.s.

Společnost Dalkia Česká republika, a.s. je členem francouzské skupiny Veolia Environnement, která působí v 72 zemích světa na poli vodohospodářství, transportu, energetiky a environmentálních služeb. Dalkia je jedním z největších výrobců a dodavatelů tepla v České republice. Dálkovým teplem zásobuje téměř 300 000 domácností v Moravskoslezském, Olomouckém, Ústeckém, Středočeském a Karlovarském kraji a v Praze. Je také významným nezávislým producentem elektrické energie a kromě dodávek tepla a elektřiny zajišťuje svým klientům komplexní energetické služby. Společnost se skládá ze dvou regionů, dvou divizí, pěti dceřiných společností a zaměstnává 2700 zaměstnanců. Generální ředitelství společnosti sídlí v Ostravě.



Obr. 3.1 Působnost Dalkie v České republice (zdroj: www.dalkia.cz)

3.1 Dceřinné společnosti Veolia Energie

Dalkia Česká republika zásobuje teplem téměř 289 000 domácností v ČR a je tak jedničkou na českém trhu v kogeneraci. Tato společnost je významným poskytovatelem podpůrných služeb pro českou přenosovou soustavu a kromě tepla a elektřiny vyrábí a dodává také chlad.

Dalkia Kolín zásobuje tepelnou energií dodávanou v páře i v teplé vodě velké průmyslové klienty, úřady, školy i většinu obyvatel města Kolín. Její doplňkovou činností je výroba elektrické energie pomocí malé vodní elektrárny na řece Labi

Dalkia Mariánské Lázně zásobuje teplem více než 3 200 domácností, lázeňské komplexy a podniky terciární sféry ve městě Mariánské Lázně. Vyrábí také elektrickou energii a zabývá se výrobou a prodejem předizolovaného potrubí Pipeizol.

OLTERM&TD Olomouc společný podnik Dalkie Česká republika (66 %) a Statutárního města Olomouce (34 %) distribuuje teplo v Olomouci a provozuje místní plavecký stadión včetně nově zrekonstruovaného aquacentra Delfínek a sauny.

AmpluServis poskytuje komplexní služby v rámci oprav a montáží energetických zařízení především v teplárnách a elektrárnách.

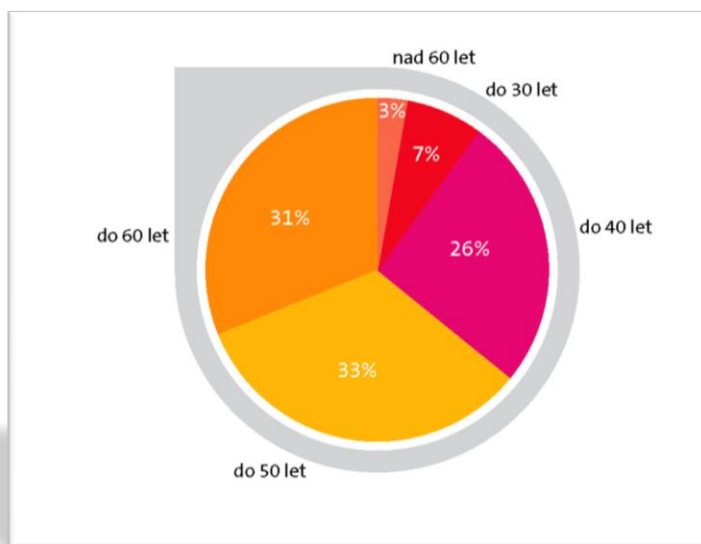


Obr. 3.2 Logo společnosti (zdroj: www.dalkia.cz)

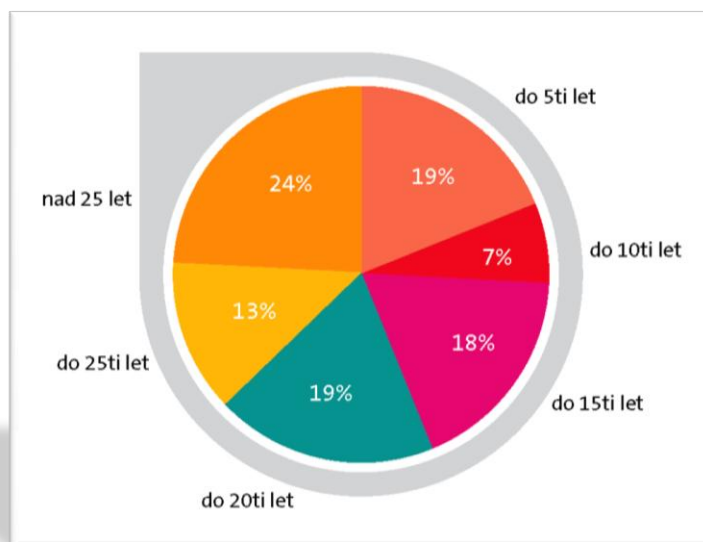
Firma Dalkia se snaží být v této oblasti co nejzodpovědnějším a nejlepším zaměstnavatelem. Jejich práce v tomto odvětví je vidět a byla také náležitě odměněna a to tak že v roce 2006 a 2008 získala titul Nejlepšího zaměstnavatele roku v Moravskoslezském kraji. Dalkia Česká republika a.s. je také držitelem certifikátu Investor in People, což je jen potvrzením profesionální úrovně řízení lidských zdrojů a důkazem, že rozvoj zaměstnanců je v souladu s rozvojem společnosti. Dalkia se také samozřejmě řídí zákoníkem práce České republiky, ve kterém je problematika diskriminace zaměstnanců jasně zakotvena.

3.2 Struktura zaměstnanců

V průběhu roku 2009 nedošlo k významným změnám ve vývoji zaměstnanosti. Průměrný přepočtený stav zaměstnanců ve výši 2 323 byl ve srovnání s rokem 2008 nižší o 53 zaměstnanců z důvodu neustálého zvyšování produktivity práce. Fyzický stav zaměstnanců činil k 31. prosinci 2009 celkem 2 310 osob, z toho 1 918 mužů a 392 žen. Podle druhu podnikatelské činnosti připadá z celkového počtu zaměstnanců 2 034 na výrobu, distribuci, nákup a prodej tepelné energie a elektřiny a 276 zaměstnanců na poskytování technických služeb.



Obr. 3.3 Věková struktura zaměstnanců v Dalkii Česká republika a.s. (zdroj: Interní materiály společnosti)



Obr. 3.4 Délka zaměstnání zaměstnanců v Dalkii Česká republika (zdroj: Interní materiály společnosti)

3.3 Činnosti předcházející získávání zaměstnanců

3.3.1 Analýza práce

Společnost Dalkia Česká republika, a.s. využívá pro popis pracovních míst softwaru SAP Business suite. Jedná se o program společnosti SAP ČR, s.r.o., která je součástí globální společnosti SAP Labs.

3.3.2 Personální plánování

Personální plánování se v Dalkia Česká republika a.s. provádí pravidelně jednou ročně. Přičemž se jako rozhodné období nebere v potaz kalendářní rok ale rok obchodní. Součástí personálního plánování jsou plány počtu zaměstnanců a jejich mzdy, náklady na rozvoj zaměstnanců, atd. Dochází však také k hodnocení skutečného stavu zaměstnanců oproti plánovanému a to pravidelně jednou měsíčně.

3.4 Zdroje získávání zaměstnanců

3.4.1 Vnitřní zdroje

Pro firmu Dalkia Česká republika a.s. je ideální pro získávání zaměstnanců využití vnitřních zdrojů. Tato společnost působí v rámci celé České republiky, proto má Dalkia ČR a.s. velké množství alternativ pro takřka jakoukoliv pracovní pozici. Nábor zaměstnanců se zde uskutečňuje formou výběrového řízení. O náboru zaměstnanců jsou zaměstnanci informováni pomocí interního informačního systému a také formou vnitropodnikového emailu. Informace o nových pracovních pozicích jsou také pravidelně vyvěšovány na nástěnkách uvnitř společnosti. Dalkia ČR a.s. velmi dbá, aby každý z jejich zaměstnanců měl stejné možnosti přístupu k informacím o nových pracovních pozicích. Na nástěnkách i v interním informačním systému jsou uvedeny požadavky na pracovní pozici, co pozice obnáší, a kdy bude probíhat přihlašování do výběrového řízení.

3.4.2 Vnější zdroje

Vnitřní zdroje zaměstnanců nejsou vždy dostačující, a proto musí Dalkia Česká republika a.s. „sáhnout“ k získávání zaměstnanců také z vnějších zdrojů. Děje se tak většinou prostřednictvím inzerce na úřadu práce, prostřednictvím spolupráce s personálními agenturami, které o pracovních pozicích informují na svých internetových stránkách. Informace o náboru nových zaměstnanců jsou také „vyvěšovány“ na firemních internetových stránkách Dalkia ČR a.s.

Dalkia Česká republika a.s. se také zajímá o spolupráci s tzv. „mladými mozky“, což jsou studenti vysokých škol a studentů odborných škol, kterým firma nabízí mnoho možností spolupráce a jejich dalšího rozvoje a studia.

Spolupráce s vysokými školami

Společnost Dalkia Česká republika a.s. nabízí studentů možnosti absolvování letních stáží. Náplní stáže je práce na konkrétním projektu. Stáž probíhá v rozmezí měsíců červenec až září. Podle výběru projektu z nabídky absolvuje student stáž na některé z výrobních divizí. Přesný termín stáže závisí na vzájemné domluvě s garantem. Garant je zaměstnanec, který studentům poskytne potřebné podklady a konzultace k projektu. Stáž je ohodnocena motivující finanční odměnou.

Ve společnosti Dalkia je také možnost vypracování diplomových či bakalářských prací. Témata navrhuje společnost, přičemž je možné po vzájemné dohodě mezi studentem, společností a univerzitou téma práce upravit. Většinou se jedná o celoroční spolupráci, kdy stážista dochází průběžně do jedné z výrobních divizí. Potřebné podklady pro zpracování diplomové nebo bakalářské práce poskytuje určený zaměstnanec společnosti, tzv. garant.

V roce 2008 přijala Dalkia 23 absolventů vysokých škol. Šestnáct studentů zpracovalo během roku 2008 v Dalkii svůj projekt, bakalářskou či diplomovou práci.

Firma se také pravidelně účastní různých veletrhů práce či školských veletrhů a je hrdým partnerem těchto akcí. Konkrétně můžeme jmenovat každoroční ostravský veletrh pracovních příležitostí Kariéra nebo pražské Career days.

Trvale dochází k rozvíjení kontaktů se středními a vysokými školami. Šestnáct studentů vysokých škol v Dalkii zpracovalo v průběhu roku svůj studentský projekt, diplomovou či bakalářskou práci. Do hlavního pracovního poměru přijali 20 absolventů VŠ. Dalkia se prezentovala při příležitostech dne otevřených dveří na středních školách a účastnili se jako vystavující firma studentského veletrhu Kariera 2009+ na Vysoké škole báňské v Ostravě. Zajišťují exkurze a odborný výcvik pro středních škol. Významným úspěchem jsou smluvní vztahy s VŠB-TU Ostrava, VUT Brno a UJEP Ústí nad Labem. V průběhu roku 2009 pokračovala spolupráce se Střední školou polytechnickou v Olomouci, Střední školou technickou a obchodní v Olomouci, Střední průmyslovou školou v Karviné, Střední školou techniky a služeb v Karviné, Střední školou elektrotechnickou v Ostravě a Střední školou technickou v Ústí nad Labem.

Úřady práce

Dalkia s úřady práce aktivně spolupracuje jednak ze zákonné povinnosti ohlašovat volné pracovní pozice, ale také z důvodu dlouhodobé a vzájemné spolupráce.

3.5 Metody výběru

Před užitím jakékoliv metody výběru zaměstnanců se nejprve provádí předvýběr zaměstnanců. Úkolem předvýběru je zejména roztřídění životopisů, které uchazeči o zaměstnání poslali. Životopis musí splňovat předem dané podmínky jako vzdělání, praxe, jazykové schopnosti, atd. Důležité jsou také motivační dopisy, které jsou jakýmsi klíčem, který napoví, co uchazeči od zaměstnání očekávají a jakým přínosem pro společnost by mohli být. Dále pokračují životopisy „svou cestu“ k vedoucím jednotlivých divizí, kteří hledají pracovníka na konkrétní pozici.

Předvýběr není při výběru dělnických pracovních pozic nutný, protože samotný výběr takových pracovníků provádí personální agentura, která má od Dalkie kompetence vybrat potenciální zaměstnance. Důležitá je však v tomto případě velmi precizní spolupráce Dalkie s personální agenturou. Dalkia musí poskytnout personální agentuře jasný popis pracovního místa. Jinak by výběr pracovníků prostřednictvím personální agentury nebyl příliš efektivní.

3.5.1 Rozhovor

Co se týče vyšších pracovních a manažerských pozic, tak jsou zaměstnanci vybíráni metodou rozhovoru. Rozhovory mají dvě kola. První kolo vedou vedoucí pracovníci divizí, do kterých jsou noví zaměstnanci vybíráni. Druhé kolo rozhovoru vede personální ředitelka a ředitel úseku. V současnosti se připravuje nový program výběrových řízení a to metodou Assessment centra. Zahájení programu výběru zaměstnanců za pomoci Assessment centra je chystáno k zahájení v červnu roku 2010. Výběr touto metodou bude prováděn na ředitelství společnosti Dalkia Česká republika a.s. v Ostravě.

Rozhovory trvají 30 až 50 minut. V první fázi rozhovoru se potenciální zaměstnanec představí a sdělí informace o svém vzdělání, o své dosavadní praxi, o svých dovednostech. Část rozhovoru je následně vedena v cizím jazyce. Upřednostňuje se zejména znalost angličtiny a francouzštiny. Poté se své role ujme vedoucí rozhovoru, který velmi stručně představí firmu a hlavně specifikuje práci, kterou by měl zaměstnanec vykonávat.

Následuje otevřená diskuse, kdy pracovník může pokládat vedoucímu rozhovoru otázky na témata, které jej zajímají a na skutečnosti, které mu nebyla zcela jasné. Na konec rozhovoru je uchazeč seznámen s dobou, do které mu bude řečeno, zda postoupil do dalšího výběrového kola nebo ne.

Rozhovory na manažerské pozice jsou vedeny opět formou rozhovoru, avšak tentokrát s generálním ředitelem Dalkia Česká republika a.s.

3.5.2 Testy odborných znalostí

Jestliže se jedná o výběr pracovníka pro nějakou odbornou pozici, užívá testů odborných znalostí, kde prokáže svou odbornost a znalosti z oboru.

3.5.3 Reference

Firma klade poměrně velký důraz na reference svých zaměstnanců. Někteří zaměstnanci společnosti byli touto metodou vybráni a jsou ve firmě nadále.

3.6 Náklady na výběr zaměstnanců

Na získávání zaměstnanců společnost Dalkia Česká republika a.s. vynakládá značné finanční prostředky. Průměrně se jedná o 50 000 Kč měsíčně. Jedná se však o údaj velmi relativní, protože je tento údaj velmi ovlivňován sezónností, zda se Dalkia účastní veletrhů, atd. Většina nákladů tak spadá na inzerci pracovních pozic a na propagaci firmy na veletrzích.

Rozpětí nákladů je dosti velké, liší se v závislosti na postavení nově získaných pracovníků na hierarchickém žebříčku organizace a podle toho, jak intenzivní je potřeba takové místo obsadit. Náklady se také mohou lišit podle toho, na koho se při náboru zaměříme. Například pokud se soustředíme na ty potenciální zaměstnance, kteří bydlí v bližším okolí organizace, sníží se cestovní výdaje a náklady spojené s jejich přestěhováním. Náklady ve formě poplatků zprostředkovatelským agenturám mohou být do značné míry sníženy, pokud věnujeme dostatečnou pozornost jejich výběru.

3.7 Adaptace

3.7.1 Skupinové školení

Všichni nově příchozí zaměstnanci se musí zúčastnit vstupního školení, které je shodné pro všechny pracovní pozice a je tak skupinovým školením. Takové školení trvá obvykle jeden až dva dny, během kterých jsou zaměstnancům poskytováno poměrně velké množství informací týkající se chodu společnosti a její struktury. V rámci tohoto úvodního školení jsou zaměstnancům také poskytovány informace o společenské odpovědnosti společnosti a budoucím vývoji Dalkie.

Součástí školení je školení o bezpečnosti práce a požární ochraně v případě vypuknutí požáru uvnitř sídla společnosti. Dále je zaměstnancům vysvětlen bezpečnostní systém uvnitř budovy a přístup do prostor společnosti, který je řešen pomocí čipových karet. V rámci skupinového školení jsou nově příchozím zaměstnancům také sděleny informace ohledně chování

na pracovišti. Zaměstnancům je také vysvětlen způsob komunikace v rámci společnosti. Nejdůležitějšími komunikačními kanály jsou zde telefonní linky a podnikový email. Samozřejmě je zaměstnancům sděleno, na koho se mohou obrátit v různých situacích.

Po této fázi vstupního školení je zaměstnancům poskytnut prostor pro volnou diskusi, kdy se mohou ptát na to, co jim nebylo doposud řečeno nebo není jim zcela jasné. Tato diskuse trvá obvykle půl hodiny.

Celé vstupní školení je zaměřeno na všechny nově příchozí zaměstnance a trvá obvykle 6 až 8 hodin. V ojedinělých případech (týkající se zejména zaměstnanců na specializovaných pracovištích) může školení trvat déle a to až jeden týden. Za vstupní školení odpovídá personální oddělení.

3.7.2 Adaptace jedince

Adaptace každého zaměstnance po úvodním skupinovém školení probíhá zvlášť na jeho pracovišti. Přesné informace o adaptaci zaměstnance jsou uvedeny v jeho individuálním adaptačním plánu. Obsah tohoto plánu se odvíjí od pozice, na kterou byl zaměstnanec přijat. Zaměstnanci je také přidělen tutor, což je osoba, která se o zaměstnance v průběhu celé adaptace stará a provází jej všemi aktivitami v rámci společnosti.

Všichni zaměstnanci se během úvodních týdnů v zaměstnání musí setkat s vedoucím divize a vedoucím personálního oddělení, kdy jim je předložen jejich individuální adaptační plán a dozví se, jaké mají povinnosti, jejich kompetence a je jim také představen tým, ve kterém budou pracovat. V rámci tohoto týmu je jim také určena jejich role a následně je jim přidělen jejich první pracovní úkol.

V průběhu celého adaptačního procesu probíhají mezi nadřízeným a zaměstnancem hodnotící rozhovory, které mají za úkol zjistit, jak zaměstnanec zvládá své pracovní povinnosti a svou úlohu v týmu. V rámci těchto rozhovorů je také projednáváno chování zaměstnance v organizaci. Úkolem hodnotících rozhovorů je také řešit nejasnosti týkající se procesu adaptace či výkonu pracovní pozice.

Před ukončením adaptační doby probíhá závěrečný hodnotící rozhovor, který má za úkol zhodnotit výsledky adaptace a pracovního výkonu.

Ve společnosti Dalkia a.s. je doba adaptace totožná se zkušební dobou, ale v závislosti na náročnosti a důležitosti funkce se může prodloužit. Tudíž dochází také k tomu, že někteří zaměstnanci nejsou zaškolováni pouze již zmíněné dva měsíce, ale na některá místa se zaškolují zaměstnanci i jeden rok.

4 Analýza dotazníkového šetření rozvoje lidského potenciálu v organizaci

4.1 Metoda sběru dat

V oblasti získávání a adaptace zaměstnanců v organizaci jsem pro analyzování současné situace ve společnosti Dalkia Česká republika a.s. použil metodu dotazníků, která je jedna z nejpoužívanějších metod a její výhodou je naprostá anonymita.

Dotazník je rozdělen na dvě části. První část dotazníku je zaměřena na osobní názory a zkušenosti s výběrem a adaptací zaměstnanců ve společnosti. Zaměstnanci zde také mohli vyjádřit své myšlenky a návrhy na zlepšení obou procesů, jelikož některé otázky v dotazníku byly otevřené.

Ve druhé části dotazníku je 5 identifikačních otázek a v nich se ptám na pohlaví, věk, dosažené vzdělání, počet let, po které je zaměstnanec v organizaci zaměstnán a nakonec jaká je jeho profese ve společnosti Dalkia ČR a.s.

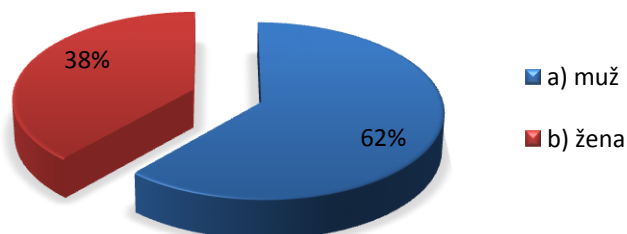
Dotazníkový průzkum byl proveden v březnu roku 2010 a mezi zaměstnance bylo rozdáno 100 dotazníků. Dotazník odevzdalo 78 respondentů, což znamená, že návratnost dotazníkového průzkumu byla celých 78%.

4.2 Analýza sběru dat

Za pomoci zaměstnanců společnosti Dalkia Česká republika a.s. jsem provedl analýzu výběru zaměstnanců a adaptace v organizaci. Výsledky šetření vypovídají o metodách výběru a adaptace zaměstnanců uvnitř společnosti z pohledu zaměstnanců Dalkie.

Zjištěná data jsem zpracoval do přehledného grafického zpracování:

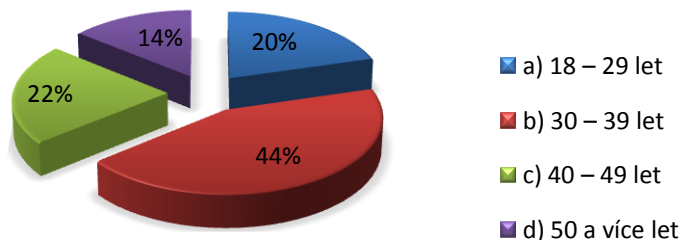
Struktura respondentů dle pohlaví



Graf 4.1 Struktura respondentů podle pohlaví (v %) (vlastní zdroj)

Tento graf ukazuje, že se dotazníkového průzkumu zúčastnilo 62% mužů a 38% žen.

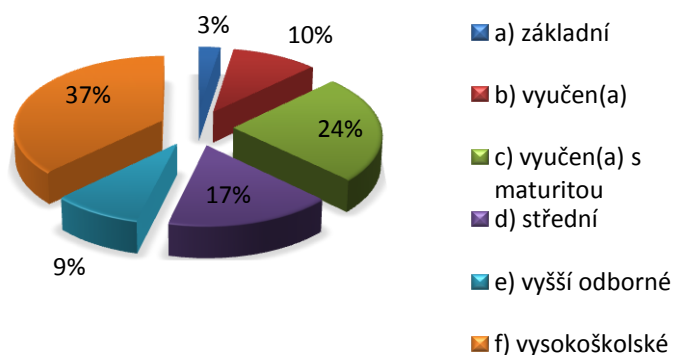
Struktura respondentů dle věkových skupin



Graf 4.2 Struktura dotazovaných podle věkových skupin (v %) (vlastní zdroj)

Graf 4.2 vyjadřující strukturu respondentů podle věkových skupin ukazuje, že nejpočetnější skupinou lidí zaměstnaných ve společnosti Dalkia a.s. je skupina v letech 30 – 39 let (44%). Druhou nejpočetnější věkovou skupinou je skupina v rozmezí 40 - 49 let (22%). Následuje skupina mladých lidí v rozmezí 18 – 29 let (20%). Poměrně dost je zastoupena nejstarší věková skupina 50 a více let (14%).

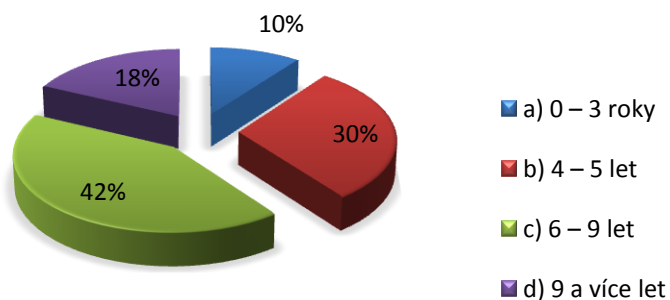
Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání



Graf 4.3 Struktura oslovených dle dosaženého vzdělání (v %) (vlastní zdroj)

Graf 4.3 se zabývá strukturou zaměstnanců dle dosaženého vzdělání. Je zde patrné, že ve společnosti Dalkia a.s. se dbá na dosažené vzdělání, protože nejpočetnější skupinou zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání (37%). Následují zaměstnanci vyučení s maturitou (24%). Pracovníci se středním vzděláním tvoří 17% všech zaměstnanců. 10% pracovníků je vyučeno a 9% má vyšší odborné vzdělání. Základní vzdělání má jen 3% dotazovaných.

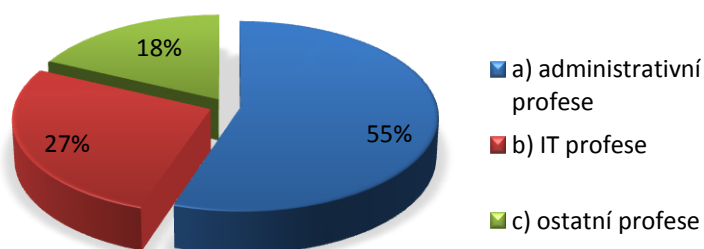
Struktura zaměstnanců podle odpracovaných let v organizaci



Graf 4.4 Počet odpracovaných let ve společnosti Dalkia a.s. (v %) (vlastní zdroj)

Tento graf 3.4 zobrazuje, kolik let dotazovaní zaměstnanci již pracují ve společnosti Dalkia a.s. Největší podíl mají zaměstnanci, kteří pracují v organizaci 6 – 9 let a to 42%, 30% zaujímají zaměstnanci s délkou zaměstnání 4 - 5 roky, značný podíl mezi dotazovanými pracují ve společnosti 9 a více let (18%). Celých 10% zaměstnanců pracuje ve společnosti Dalkia a.s. teprve krátce (0 – 3 roky).

Profese dotazovaných zaměstnanců Dalkia a.s.

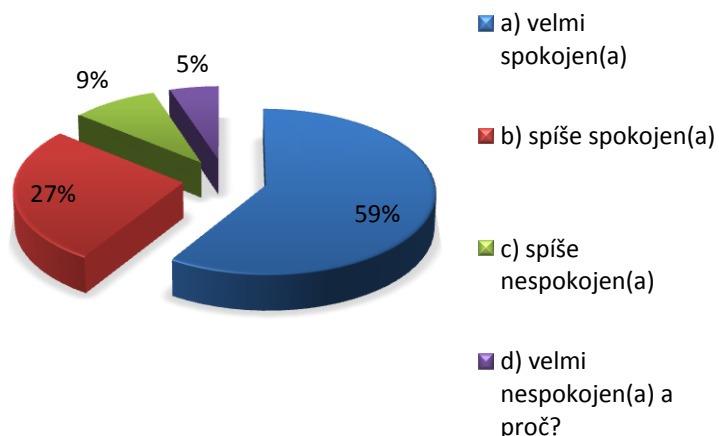


Graf 4.5 Profese zaměstnanců (v %)(vlastní zdroj)

Graf 4.5 znázorňuje podíl zaměstnanců v jednotlivých profesích. Celých 55% zaměstnanců pracuje v administrativě. Dvacet sedm procent zaměstnanců jako IT specialisté a 18% v jiných profesích jako např. technický pracovník, řidič, atd.

Spokojenost zaměstnanců se svým současným zaměstnáním

Otázka č. 1: Jak jste spokojen(a) se svým nynějším zaměstnáním?

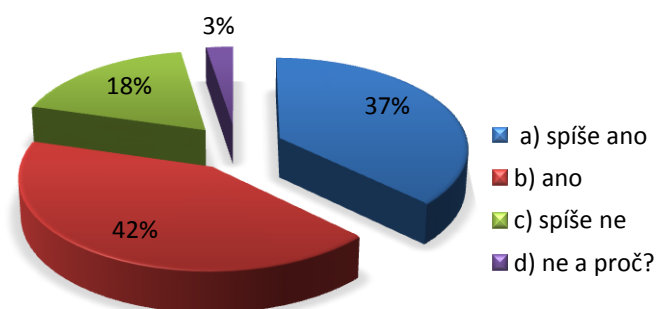


Graf 4.6 Spokojenost zaměstnanců s nynějším zaměstnáním (v %) (vlastní zdroj)

Z grafu 4.6 lze vyčíst, že většina (59%) zaměstnanců je ve společnosti Dalkia a.s. velmi spokojena a 27% je spíše spokojena. Pouhých 9% dotazovaných je v této společnosti spíše nespokojena a 5% nespokojena. Z tohoto grafu lze vidět vysokou loajálnost zaměstnanců vůči společnosti a spokojenost se svým stávajícím zaměstnáním.

Kvalifikovanost vedoucích výběrového procesu

Otázka č. 2: Byli vedoucí výběrového procesu podle Vás dostatečně kvalifikovaní?

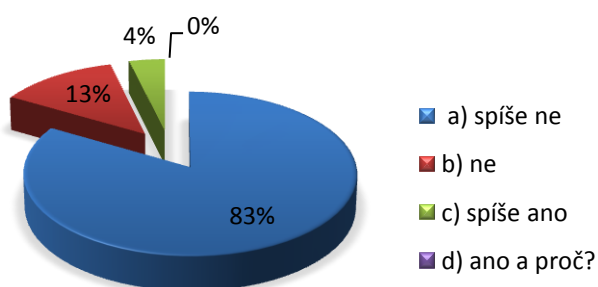


Graf 4.7 Kvalifikovanost výběrového procesu (v %) (vlastní zdroj)

Téměř polovina (42%) respondentů si myslí, že výběrový proces byl ve společnosti efektivní a 37% odpovědělo na tuto otázku spíše ano. Osmnáct procent dotazovaných považují výběrový proces za spíše neefektivní a 3% za neefektivní.

Diskriminace při výběrovém rozhovoru

Otázka č. 3: Máte dojem, že byly otázky v rámci výběrového rozhovoru diskriminační?

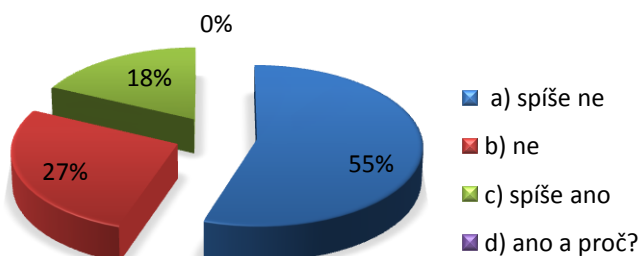


Graf 4.8 Diskriminace při výběrovém rozhovoru (v %) *(vlastní zdroj)*

Většina (83%) respondentů si spíše nemyslí, že by byli během výběrového rozhovoru diskriminováni a 13% dotazovaných odmítá jakoukoliv diskriminaci během výběrového rozhovoru. Pouhé 4% zaměstnanců si myslí, že byli nějakým způsobem diskriminováni. Neuvádí však jakým způsobem.

Náročnost výběrového rozhovoru

Otázka č. 4: Myslíte si, že byl výběrový rozhovor náročný?

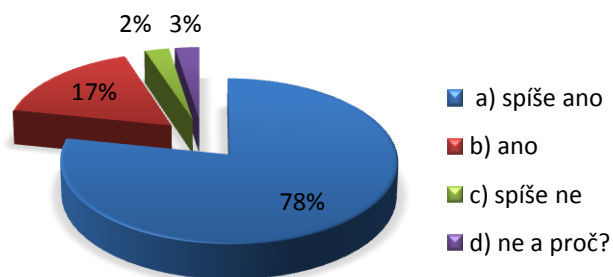


Graf 4.9 Náročnost výběrového rozhovoru (v %)(vlastní zdroj)

Větší polovina (55%) respondentů si myslí, že výběrový rozhovor byl pro ně spíše nenáročný a téměř třetina (27%) zaměstnanců považují výběrový rozhovor za nenáročný. Avšak 18% dotazovaných shledali výběrový rozhovor za spíše náročný.

Atmosféra výběrového rozhovoru

Otázka č. 5: Byla atmosféra během výběrového rozhovoru pro Vás příjemná?

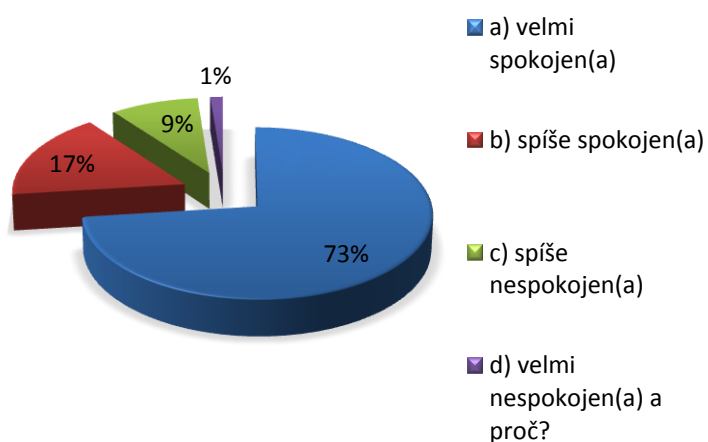


Graf 4.10 Atmosféra výběrového rozhovoru (v %)(vlastní zdroj)

Výběrové rozhovory ve společnosti Dalkia Česká republika a.s. jsou zřejmě vedeny v příjemné atmosféře, jelikož značná většina (78%) dotazovaných shledalo atmosféru během přijímacího rozhovoru za spíše příjemnou a 17% respondentů za naprosto příjemnou. Zbylých 5% zaměstnanců si myslí, že atmosféra během přijímacích rozhovorů nebyla naprosto v pořádku, avšak neuvedli důvod.

Spokojenost zaměstnanců s celkovým průběhem adaptace

Otázka č. 6a: **Jak jste byl(a) spokojen(a) s celkovým průběhem adaptace?**

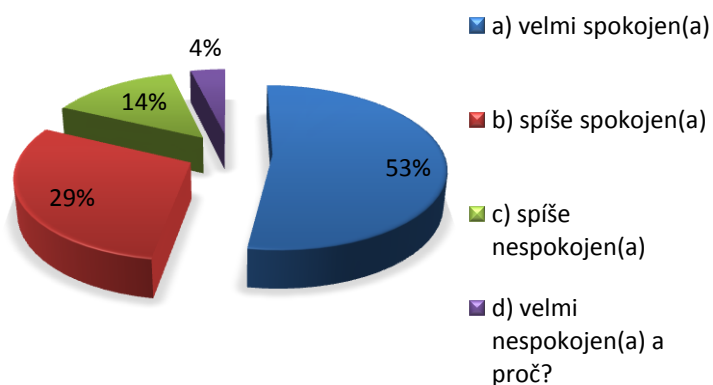


Graf 4.11 Spokojenost zaměstnanců s celkovým průběhem adaptace (v %)(vlastní zdroj)

Z výše uvedeného grafu 3.11 lze vyčíst vysoká spokojenost dotazovaných s celkovým průběhem adaptace. Celých 73% dotazovaných je velmi spokojeno s celkovým průběhem adaptace a 17% zaměstnanců je spíše spokojeno. Pouze 9% dotazovaných je spíše nespokojeno a zanedbatelné 1% zaměstnanců velmi nespokojeno.

Spokojenost zaměstnanců s pozorností tutora

Otázka č. 3b: Jak jste byl(a) spokojen(a) během procesu adaptace s pozorností tutora, jež Vám byla věnována?

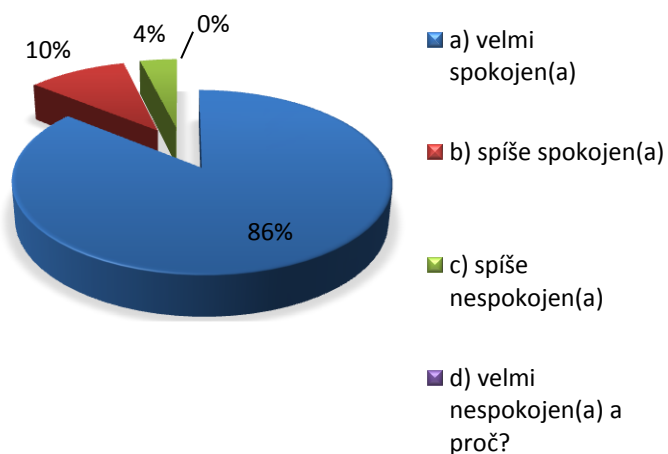


Graf 4.12 Spokojenost zaměstnanců s pozorností tutora, jež jim byl během adaptace přidělen (v %)(vlastní zdroj)

Z grafu 4.12 lze vyčíst, že větší polovina (53%) dotazovaných byla spokojena s pozorností tutora, která se jim věnovala. Téměř třetina (29%) zaměstnanců byla spíše spokojena. Znovu lze vidět vysoká spokojenost s tutori. Poměrně málo (14%) zaměstnanců bylo s tutori spíše nespokojeno a 4% velmi nespokojeno.

Spokojenost zaměstnanců s informacemi, které jim byly během adaptačního procesu poskytnuty

Otázka č. 3c: Jak jste byl(a) spokojen(a) během procesu adaptace s informacemi a jejich množstvím, které Vám byly poskytnuty?

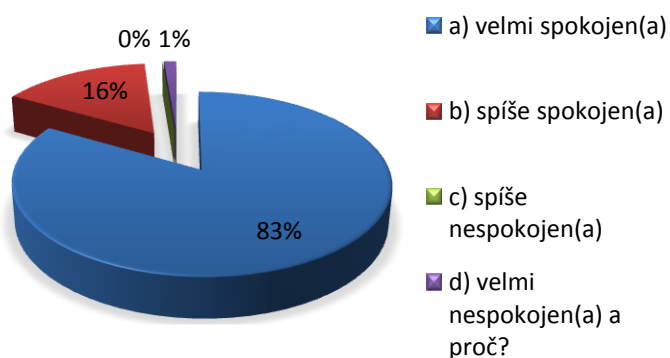


Graf 4.13 Spokojenost zaměstnanců s informacemi, které jim byly během adaptačního procesu poskytnuty. (v %)(vlastní zdroj)

Tento graf 4.13 názorně ukazuje velkou spokojenost (86%) dotazovaných s informacemi a jejich množstvím, které jim byly během procesu adaptace poskytnuty. Deset procent zaměstnanců bylo spíše spokojeno a pouhých 4% dotazovaných spíše nespokojeno.

Spokojenost zaměstnanců se začleněním do kolektivu

Otázka č. 3d: Jak jste byl(a) spokojen(a) během procesu adaptace s tím, jak jste byl(a) přijat(a) ostatními spolupracovníky do kolektivu?

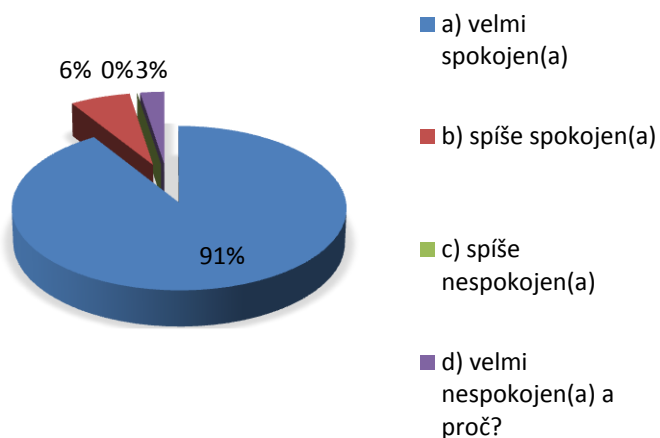


Graf 4.14 Spokojenost zaměstnanců se začleněním do kolektivu a ochotou spolupracovníků zaměstnancům poradit během adaptačního procesu (v %) (vlastní zdroj)

Z vyhodnocení otázky 3d lze vyčíst, že ve společnosti Dalkia a.s. je zřejmě velmi dobrý kolektiv, protože celých 83% respondentů bylo s kolektivem v Dalkia a.s. velmi spokojeno a 16% spíše spokojeno. Pouhé 1% dotazovaných bylo velmi nespokojeno.

Spokojenost s ochotou spolupracovníků zaměstnancům poradit během adaptačního procesu

Otázka č. 3e: Jak jste byl(a) spokojen(a) během procesu adaptace s ochotou spolupracovníků Vám poradit či pomoci?

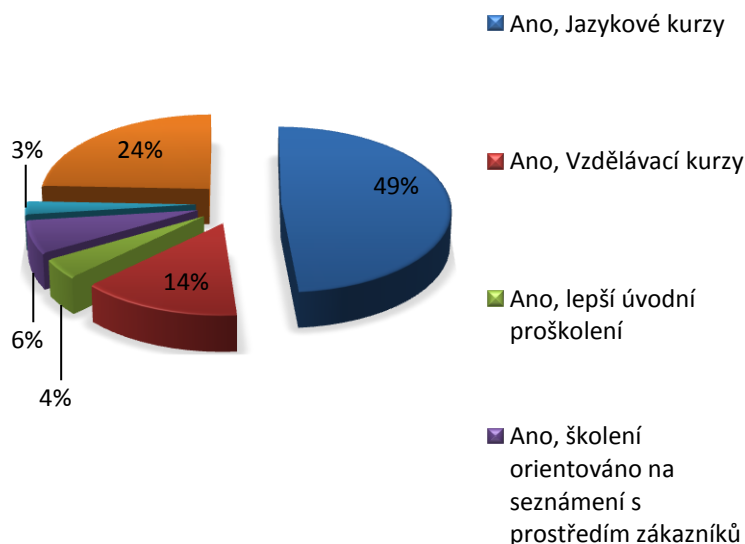


Graf 4.15 Spokojenost s ochotou spolupracovníků zaměstnancům poradit během adaptačního procesu (v %)(vlastní zdroj)

Výsledky vyhodnocení otázky č. 3e pouze potvrzují, že pracovní prostředí ve společnosti Dalkia ČR a.s. je velmi pozitivní. Do takového prostředí lze zařadit také spolupracovníky, se kterými byla spokojena téměř většina (91%) respondentů a 6% dotazovaných byli spíše spokojeni. Pouhé 3% respondentů byli velmi nespokojeni.

Potřeba dalšího školení usnadňujících adaptaci zaměstnanců Dalkia a.s.

Otázka č. 4: Potřeboval(a) byste další školení, která by Vám usnadnila vaši dosavadní adaptaci?



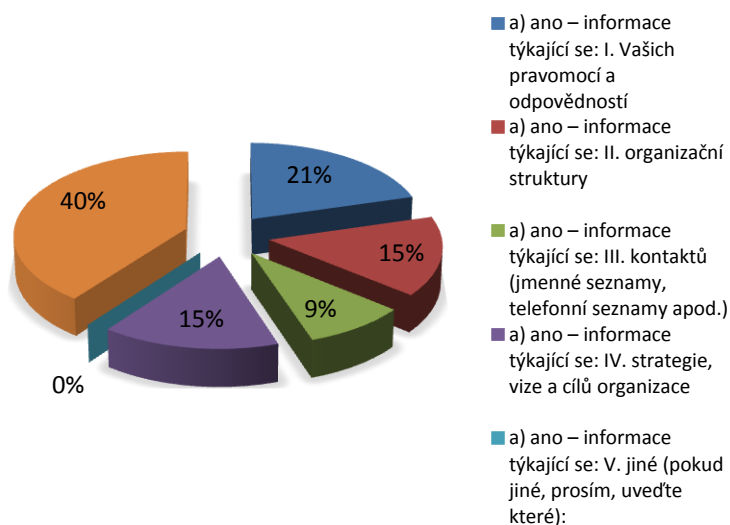
Graf 4.16 Potřeba dalšího školení usnadňujících adaptaci zaměstnanců Dalkia a.s.

(v %) (vlastní zdroj)

Graf 4.16 je poměrně zajímavý, protože i v mezinárodní společnosti, kterou Dalkia a.s. určité je, cítí stále zaměstnanci potřebu vylepšovat své jazykové dovednosti (49%). Téměř čtvrtina (24%) dotazovaných odpovědělo, že nepotřebují žádné další školení. Čtrnáct procent respondentů by uvítalo možnost dalších vzdělávacích kurzů. Zbytek respondentů odpovědělo, že by uvítali nějaké další školení, jedná se však o poměrně malé procenta dotazovaných, kteří uvedli kurzy jako třeba práci s MS Office, Java, atd. Jazyková školení však do procesu adaptace nepatří, přisuzuju tudíž tyto odpovědi současným potřebám zaměstnanců.

Nedostatek informací při procesu adaptace

Otázka č. 5: Scházely Vám některé informace při procesu adaptace?

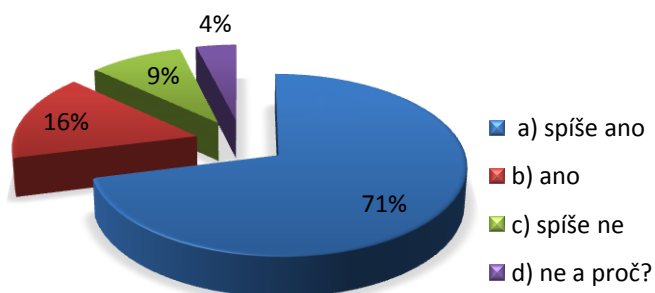


Graf 4.17 Nedostatek informací při procesu adaptace (v %)(vlastní zdroj)

Informovanost adaptujících se zaměstnanců je zřejmě dobrá, poněvadž 40% respondentů nepotřebovalo žádné další informace při procesu adaptace. Ovšem celá pětina respondentů (21%) by uvítala informace o pravomocích a odpovědnosti, které jsou jim svěřeny v průběhu adaptace a také během jejich celého pracovního poměru. Patnáct procent dotazovaných by uvítalo informace týkající se organizační struktury společnosti a informace týkající se strategie, vize a cílů organizace. Devět procent respondentů by uvítalo informace ohledně kontaktů (jmenné seznamy, telefonní seznamy, apod.)

Obtížnost začlenění zaměstnanců do pracovního procesu

Otázka č. 6: Bylo pro Vás snadné se začlenit do pracovního procesu?

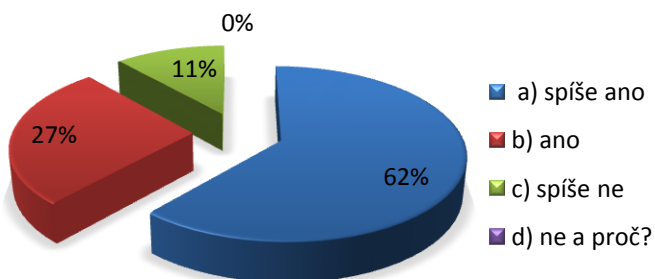


Graf 4.18 Obtížnost začlenění zaměstnanců do pracovního procesu (v %)(vlastní zdroj)

Vysoké procento respondentů (71%) odpovědělo na otázku týkající se obtížnosti začlenění se do pracovního procesu, že pro ně bylo spíše snadné a 16% odpovědělo snadné. Jen 9% dotazovaných odpovědělo, že pro ně bylo spíše nesnadné se začlenit do pracovního procesu a pouhé 4% odpovědělo, že pro ně se začlenit do pracovního procesu bylo nesnadné a to z důvodu špatných jazykových dovedností a náročnosti práce.

Připravenost zaměstnanců samostatně vykonávat práci během adaptačního procesu

Otázka č. 7: Byl(a) jste po procesu adaptace připraven(a) samostatně vykonávat práci?

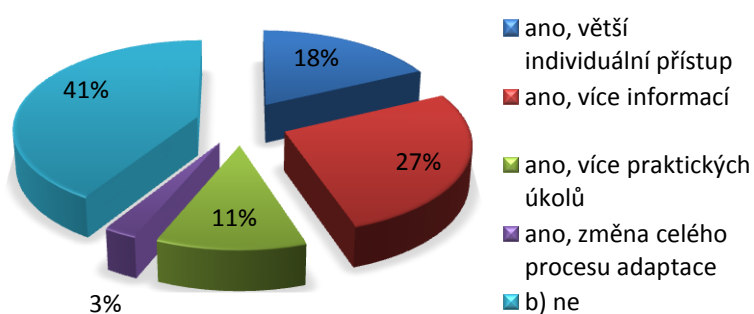


Graf 4.19 Připravenost zaměstnanců samostatně vykonávat práci v průběhu adaptačního procesu (v %)(vlastní zdroj)

Proces adaptace ve společnosti Dalkia a.s. je zřejmě opravdu dobrý, poněvadž téměř dvě třetiny (62%) respondentů odpovědělo, že po absolvování procesu adaptace byli připraveni samostatně vykonávat práci. Domněnku o kvalitě adapčního procesu potvrzuje také 27% respondentů, kteří odpověděli na otázku číslo šest spíše ano. Jedenáct procent dotazovaných si myslí, že spíše nebyli připraveni úspěšně vykonávat samostatně práci po absolvování adaptace.

Změna či zlepšení procesu adaptace

Otázka č. 8: **Změnil(a) nebo popřípadě zlepšil(a) byste nějakým způsobem proces adaptace?**

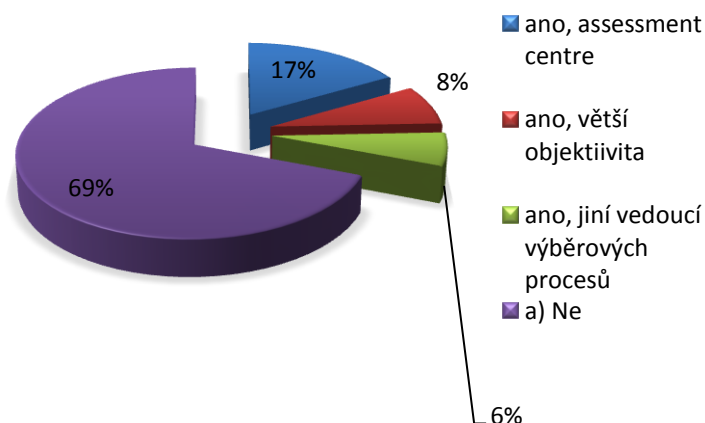


Graf 4.20 Změna či zlepšení procesu adaptace (v %)(vlastní zdroj)

Proces adaptace by vůbec neměnilo 41% dotazovaných. Dvacet sedm procent respondentů by uvítali větší množství informací poskytovaných během procesu adaptace. Osmnáct procent zaměstnanců si myslí, že by procesu adaptace prospěl větší individuální přístup tutorů a manažerů. Desetina (11%) respondentů by uvítalo zpracování více praktických úkolů během adaptace a 3% zaměstnanců by změnili celý proces adaptace.

Možnosti změny výběrového procesu v Dalkia a.s.

Otázka č. 9: Změnil(a) byste nějakým způsobem výběrový proces?



Graf 4.21 Možnosti změny výběrového procesu v Dalkia a.s. (v %)(vlastní zdroj)

Na otázku číslo devět odpověděly celé dvě třetiny respondentů ne, což znamená, že by neměnili žádným způsobem výběrový proces. Sedmnáct procent respondentů si myslí, že celý výběrový proces pomůže zefektivnit chystané využíváním metody assessment centra. Osm procent dotazovaných si myslí, že by výběrovému procesu prospěla větší objektivita. Šest procent dotazovaných by během procesu výběru zaměstnanců změnila vedoucí výběrových procesů.

4.3 Shrnutí dotazníkového průzkumu

Nejprve jsem se dotazoval zaměstnanců společnosti Dalkia a.s. na pohlaví, věk, dosažené vzdělání a počet let, po které jsou zaměstnání ve společnosti a také na jejich profesi, kterou v této organizaci vykonávají.

Z výsledků průzkumu je zřejmé, že ve společnosti působí velmi mnoho lidí středního věku a to ve věkové skupině 30 – 39 let a to celých 44%. Je to zřejmě zapříčiněno tím, že organizace potřebuje již zkušenější zaměstnance, kteří jsou však stále velmi flexibilní a jsou připraveni se stále učit novým postupům a metodám. Tento fakt hodnotím za velmi pozitivní, jelikož kombinace zkušenosti a patřičné odpovědnosti se mi jeví jako optimální. A to také z toho hlediska, že Dalkia a.s. zásobuje občany teplem a energií a každá chyba by mohla být fatální. Tato společnost obchoduje s nemalými finančními prostředky a velká odpovědnost je

zde jistě na místě. Za pozitivní však hodnotím i poměrně vysoké procento (20%) zaměstnaných lidí, kteří mohou být budoucností celé společnosti a je jistě dobře, že Dalkia a.s. se o studenty zajímá, spolupracuje s nimi a nabízí jim pracovní příležitosti.

K již zmíněnému koresponduje také struktura zaměstnanců z hlediska dosaženého vzdělání, kdy vévodí zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním se 37%, což je velmi dobré číslo vyjadřující, že společnost zřejmě preferuje vysokoškolsky vzdělané zaměstnance, kteří dokážou svých získaných znalostí a dovedností velmi dobře využít. Avšak dává příležitosti i zaměstnancům bez vysokoškolského vzdělání, poněvadž 24% respondentů dotazníkové šetření jsou vyučeni s maturitou. Jedná se zřejmě o zaměstnance spíše technického zaměření.

Dalkia a.s. si váží svých zaměstnanců a zaměstnanci si váží svého zaměstnání. Důkazem je poměrně nízká fluktuace zaměstnanců a také že největší skupina zaměstnanců pracuje ve společnosti 6 – 9 let (42%). 30% zaměstnanců pracuje ve společnosti 4 až 5 let. Dalkia a.s. dává šanci také novým zaměstnancům, 0 – 3 roky pracuje v organizaci celých 10% zaměstnanců.

4.3.1 Výběrový proces

Proces výběru zaměstnanců ve společnosti Dalkia Česká republika a.s. zdá se být v pořádku. Z mého dotazníkového šetření vyplývá celková spokojenost kvalifikovaností vedoucích výběrových rozhovorů jejich atmosférou. Většina respondentů si také nemyslí, že by docházelo k určitému druhu diskriminace během výběrových rozhovorů a že by byly tyto rozhovory příliš náročné.

4.3.2 Spokojenost

V druhé části dotazníkového průzkumu jsem se zaměřil na spokojenost respondentů se svým zaměstnáním a hlavně s procesem adaptace, když do zaměstnání nastupovali. Mé otázky směřovaly zejména na spokojenost zaměstnanců s celkovým průběhem adaptace, s tutory, kteří měli na starost jejich adaptaci, s informacemi, které jim byly během procesu adaptace poskytnuty, a v neposlední řadě spokojenost s kolektivem, který by jim usnadnil adaptaci v novém pracovním prostředí.

Z otázky číslo jedna jasně vyplynulo, že většina zaměstnanců je svým zaměstnáním spokojena a to jen potvrzuje mou myšlenku vysoké loajálnosti a spokojenosti zaměstnanců se zaměstnáním ve společnosti Dalkia a.s. Tato skutečnost je velmi pozitivní a dokazuje, že společnost Dalkia a.s. získala ocenění Nejlepší zaměstnavatel roku oprávněně.

Z výsledku na další otázku je zřejmé, že celkový proces adaptace hodnotí zaměstnanci také velmi pozitivně (90%). Kladně hodnotí zaměstnanci také spolupráci s tutory (82%), kteří jim pomáhali při průběhu adaptace. Zaměstnanci byli také velmi spokojeni s informacemi, které jim byly poskytnuty během průběhu adaptace. Drtivá většina byla také spokojena se svými spolupracovníky, kteří jim dobře pomáhali k začlenění do kolektivu v organizaci a také jim pomáhali při řešení či vypracování úkolů, s kterými si nevěděli příliš rady. Z celkového pohledu se zdá být spokojenost s adaptačním procesem v organizaci velmi vysoká a z mého dotazníkového průzkumu celý proces adaptace většina respondentů hodnotila pozitivně.

4.3.3 Školení

V otázce číslo tři jsem narazil na pro mě poměrně zajímavý výsledek, kdy i v takové společnosti jakou je Dalkia Česká republika a.s., která v rámci skupiny Veolia působí vlastně mezinárodně, by zaměstnanci uvítali možnosti využití jazykových kurzů. A to téměř celá polovina respondentů. Zde jsem si myslel, že zaměstnanci s takovou strukturou vzdělání (37% VŠ vzdělání) nebudou mít takovou potřebu se zdokonalovat ve svých jazykových dovednostech. Respondenti uvádějí, že by si chtěli zlepšit zejména znalosti angličtiny a francouzštiny. Vyskytly se zde i potřeby školení ve specifických oblastech jako práce s MS Office, Java, atd.

I když z předchozích otázek vyplynula spokojenost zaměstnanců s informacemi poskytnutými při průběhu adaptace, přesto by zaměstnanci uvítali získání většího množství informací týkajících se jejich pravomocí a odpovědnosti (21%) během průběhu adaptace i během pracovního procesu. Dále by respondenti chtěli získat více informací týkající se organizační struktury Dalkie a informace týkající se strategie, vize a cílů organizace (15%). Tyto informace vyplývající z mého dotazníkového průzkumu ve mně evokují myšlenku, že zaměstnanci mají špatný přístup k vnitřním informacím společnosti a nemohou si tak srovnat své osobní cíle s cíly jaké má samotná společnost.

Převážná část (87%) respondentů hodnotí adaptační proces jako efektivní, protože jim pomohl ke snadnému začlenění do pracovního procesu a připravil zaměstnance k vykonávání samostatné práce. Myslím si, že tento výsledek je velmi pozitivní a lze vidět, že adaptační proces „přináší své ovoce“, protože právě snadné začlenění do pracovního procesu je úkolem celého adaptačního procesu.

Přestože je celý adaptační proces hodnocen velice pozitivně, respondenti mají návrhy na změnu. Nejvíce respondentů (27%) by uvítali větší množství informací při průběhu adaptace. Osmnáct procent dotazovaných by přijali ještě individuálnější přístup tutorů a

manažerů při adaptaci. Jedenáct procent zaměstnanců by uvítali více praktických úkolů v průběhu adaptace. Znovu je zde zřejmě problém špatného přístupu zaměstnanců k informacím uvnitř společnosti.

4.3.4 Slabá místa

Za „slabá“ místa vyplývající z mého dotazníkového šetření považuji zejména informovanost zaměstnanců, v rámci které by zaměstnanci uvítali větší množství informací o odpovědnosti v rámci pracovní pozice a také informace ohledně cílů, vize a strategie společnosti.

Dále je patrné, že by téměř polovina zaměstnanců uvítala rozvíjení svých jazykových schopností. Dalkia a.s. je mezinárodní společnost a rozvoj jazykových dovedností by mohl ještě zefektivnit práci uvnitř této společnosti. Rozvoj jazykových dovedností však nelze zahrnout do adaptačního procesu, tudíž si myslím, že tato potřeba je současnou potřebou zaměstnanců, kteří již ve společnosti Dalkia Česká republika a.s. pracují.

Z průzkumu však obecně vyplynula spokojenost s procesem výběru a adaptace zaměstnanců, ale i přesto jsem se pokusil navrhnout několik opatření, která by mohla stávající situaci ještě vylepšit.

5 Návrhy a doporučení

Z výsledků svého dotazníkového šetření jsem stanovil problematické části týkající se výběru a adaptace zaměstnanců a následně jsem stanovil návrhy na zlepšení.

5.1 Návrhy týkající se personální politiky, konkrétně politiky výběru zaměstnanců:

Assessment centrum

Dokončit aplikaci metody výběru zaměstnanců Assessment centra, zpočátku najmout odborníky, kteří mají s touto metodou zkušenosti a poté školit i své vlastní personalisty, aby mohli sami provádět výběr zaměstnanců touto metodou.

Jak již bylo řečeno v teoretické části této diplomové práce, Assessment Centrum (AC) je speciální diagnostická metoda, která se používá pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů. Množství a náročnost použitých metod odpovídá kritériím, která byla pro hodnocení účastníků stanovena. Hlavním rysem Assessment Centra je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku. Účastníci jsou hodnoceni v konkrétních situacích, které simulují reálné problémy - rozhodují se, vytvářejí tým a vzájemně komunikují. To umožňuje poznat účastníka z mnoha úhlů a vytvořit si tak komplexní náhled.

Metodu Assessment Centrum je vhodné použít hlavně, jedná-li se hlavně o tyto pracovní pozice:

- vysoké manažerské pozice
- pozice úzce specializované (dispečeri,...)
- pozice, na které se hlásí velké množství uchazečů a je třeba rychle eliminovat nevhodné
- výběr pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s klientem (obchodní pozice, ..)

Nejoptimálnější počet účastníků (uchazečů) je 5 - 12. Obvyklá doba trvání je jeden den, a v tomto časovém období uchazeči procházejí individuálními rozhovory, psychodiagnostikou, týmovými hrami, případovými studiemi apod. Po ukončení Assessment Centra se koná porada hodnotitelů, na které jsou probrány výkony všech kandidátů a doporučen postup pro práci s jednotlivými kandidáty. Psychodiagnostika může být vyhodnocena již v průběhu Assessment Centra nebo dodatečně.

V oblasti hodnocení kandidátů lze najít tyto výhody:

- Assessment Centra se zúčastňuje větší počet hodnotitelů, což snižuje subjektivitu výsledného hodnocení,
- kandidáti procházejí různými typy diagnostických metod, zvyšuje se tím spolehlivost výsledků,
- kandidáty je možno sledovat v interakci s dalšími osobami, dá se tedy hodnotit i schopnost týmové práce,
- kvality kandidátů lze lépe porovnat, protože jsou přítomni všichni současně

Z ekonomického hlediska je třeba vyzdvihnout časovou úsporu (jednotliví manažeři se mohou účastnit jednoho AC místo mnoha rozhovorů) a úsporu nákladů, které by vznikly v případě přijetí nevhodného kandidáta, který neprošel tak důkladným testováním.

5.2 Návrhy týkající se konkrétně procesu adaptace:

Rotace práce

Rotace práce je metoda, při které je školený (zaškolovaný) pracovník pověřován plněním úkolů na určitou dobu, postupně na různých pracovištích podniku. Pracovník tak poznává problematiku různých pracovišť, seznamuje se se svou budoucí prací v širším kontextu, navazuje řadu osobních kontaktů. Rozvíjí se jeho pracovní flexibilita a schopnost obecnějšího pohledu na cíle a poslání podniku. Zároveň si jeho nadřízení ověřují a testují jeho možnosti a optimálnost uplatnění. Nezbytná je tolerance při posuzování selhání v jednotlivostech, kdy by mohlo dojít k narušení sebevědomí adepta.

Rotace práce pracovníka je prospěšná zejména z toho důvodu, aby pracovník dokázal pochopit veškeré procesy, které se v organizaci dějí a aby dokázal účelně a účinně komunikovat s jednotlivými útvary společnosti.

Je důležité, aby zaměstnanec z například personálního oddělení věděl, jak vše funguje v obchodním oddělení a naopak. Komunikace mezi jednotlivými útvary tak může být velmi efektivní a nemusí zde docházet ke zbytečným nedorozuměním a následným časovým prodávám.

Rozhovory před ukončením adaptační doby

V celém průběhu adaptace by měly pravidelně probíhat zpětné vazební rozhovory mezi nadřízeným a zaměstnancem, v rámci kterých je potřeba se zaměřit na to, jak nový

zaměstnanec zvládá plnění pracovních úkolů a požadované pracovní dovednosti. Dále by se mělo projednat, zda je organizace spokojena s jeho pracovním chováním. Mělo by se také odpovědět na další otázky, nejasnosti či nedorozumění týkající se výkonu pozice i plnění vzájemných očekávání.

Krátce před ukončením zkušební doby by měl ještě proběhnout rozhovor, který má za úkol zhodnotit výsledky adaptace a pracovní výkon, stanovit rozvojové cíle a dohodnout úkoly na příští období.

Na základě hodnotících rozhovorů uskutečněných v průběhu adaptace a na konci adaptačního období by měla probíhat kontrola, která by měla být prováděna během celého období adaptace. Cílem těchto rozhovorů je ověřit úspěšnost adaptace a navrhnout případné změny, respektive dodatečná opatření adaptačního plánu.

Odpovědnost za zpětné vazebné rozhovory by měli mít tutoři a také vedoucí oddělení či dokonce ředitelé divizí, kteří by měli pečlivě dbát na to, že se stanovené postupy a pravidla dodržují v praxi.

Komunikace tutora se zaměstnanci

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že mnohým zaměstnancům chyběly informace týkající se zejména strategie, cílů, vize společnosti, odpovědnosti a pravomocí zaměstnanců. Z tohoto důvodu bych doporučil aktivnější komunikaci tutora se zaměstnanci, který by jim neustále vštěpoval tyto informace. Důležitou úlohou tutora je seznámení zaměstnanců s procesem adaptace. Tutor by měl detailně zaměstnance seznámit s náplní práce a se zodpovědností, která z této práce plyne. Dále by měl seznámit zaměstnance s celou společností a její organizační strukturou. Tutor by se měl věnovat zaměstnancům aktivněji a neustále být schopen poskytovat veškeré informace, které si zaměstnanci vyžádají. Důležitou úlohou tutora je seznámení zaměstnanců s procesem adaptace. Tutor by svým aktivnějším zapojením do procesu adaptace zaměstnanců také lépe mohl všimnout, jak nový zaměstnanec zvládá požadované pracovní dovednosti a plnění pracovních úkolů. Následně by již během procesu adaptace mohl navrhnout změny, které povedou ke snadnější a účinnější adaptaci zaměstnance ve společnosti.

Návrh individuálního adaptačního plánu

V rámci mého šetření ve společnosti Dalkia Česká republika a.s. mi ke zpracování poskytnut žádný individuální adaptační plán, tudíž jsem si dovolil navrhnout vzor optimálního

individuálního adaptačního plánu dle Stýbla (2009). Tento individuální adaptační plán je možné nalézt v **příloze číslo 3**.

6 Závěr

V mé diplomové jsem se zabýval výběrem a adaptací zaměstnanců, nejprve jsem touto problematikou zaobíral teoreticky a následně jsem své poznatky z teoretické části aplikoval v části praktické.

Společnost Dalkia Česká republika a.s. je dvounásobným držitelem ocenění Zaměstnavatel roku, a možná i proto mne zajímalo, jak procesy výběru a adaptace zaměstnanců v takové společnosti probíhají a zda jsou tyto oblasti personalistiky opravdu na takové úrovni, že je společnost hodna tohoto ocenění

Má diplomová práce je rozdělena na tři části, na část teoretickou, kde jsem se na základě studia odborné literatury snažil detailně přiblížit pojmy a metody z oblasti řízení lidských zdrojů a konkrétně z oblasti výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci. Druhá část je zaměřena na charakteristiku společnosti Dalkia Česká republika a.s. a metody či postupy výběru a adaptace zaměstnanců v této společnosti. Součástí praktické části je také dotazníkové šetření, které mělo odhalit případné slabiny či silné stránky procesu výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci přímo z pohledu samotných zaměstnanců. Z výsledků dotazníků jsem poté navrhl určitá řešení a doporučení týkající se problémových oblastí zjištěných analýzou pomocí dotazníkového průzkumu.

Z mého šetření vyplývá celková spokojenost s oběma již zmíněnými procesy a se svým nynějším zaměstnáním. Naskytly se však i určité nedostatky zejména co se týče informací poskytovaných zaměstnanců v průběhu adaptačního období. Jedná se zejména o informace týkající se strategie, cílu a vize společnosti a odpovědnosti zaměstnanců vyplívající z pracovní pozice. Tento nedostatek je dle mého názoru zapříčiněn malou aktivitou tutora, který má adaptující se zaměstnance na starosti, a jeho špatnou komunikací se zaměstnanci. Také si myslím, že by ke konci adaptačního období měly probíhat hodnotící rozhovory, které by zhodnotily práci zaměstnance a stanovily další rozvojové cíle a dohodnout úkoly na další období. V souvislosti s hodnotícími rozhovory jsem si dovolil navrhnout optimální individuální adaptační plán, kterého jsou výsledky hodnotících rozhovorů součástí. Mým dalším návrhem na zlepšení procesů je užití metody rotace práce, která by pomohla zaměstnancům pochopit veškeré procesy uvnitř organizace a v rámci jednotlivých oddělení. Dle mého názoru by tak došlo k zefektivnění komunikace mezi jednotlivými odděleními a došlo by k ušetření času potřebného na komunikaci. Posledním mým návrhem je Assessment Centrum, které již společnost vyvíjí a chystá se jej v brzké době uvést v praxi. Navrhl jsem

jaké atributy by správné AC mělo být a jaké výhody má oproti dosavadním pracovním pohovorům při přijímání zaměstnanců.

Závěrem bych chtěl vřele poděkovat svému vedoucímu práce paní Ing. Andrei Čopíkové za odborné vedení celé práce, poskytnuté rady a návrhy. Děkuji také všem zaměstnancům společnosti Dalkia Česká republika a.s., kteří mi věnovali svůj čas a své osobní názory a poznatky.

Seznam použité literatury

Knižní publikace:

- I. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- II. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- III. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 416 s. ISBN 80-7175-010-7.
- IV. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- V. COUTLER, M; ROBBINS, S. *Management*. 7. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 540 s. ISBN 90-4301-464-8.
- VI. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalistiky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- VII. FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- VIII. JACKSON, J; MATHIS, R. *Human Resource Management*. 12.vyd. USA: RR Donnelley, Inc, 2008. 592 s. ISBN 0324542755.
- IX. KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3.
- X. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368s. ISBN 80-7261-033-3.

- XI. MILKOVICH, G.T. ; BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. 6. vyd. Praha: Grada a.s., 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- XII. RANDALL S. SCHULER; VANDRA L. HUBER. *Personnel and Human Resource Management*. 5. vyd. St. Paul: West Publishing Company, 1993. ISBN 0-314-01184-6.
- XIII. STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2.
- XIV. STÝBLO, J; URBAN, J; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2006*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2005, 771 s. ISBN 80-7357-148-X.

Elektronické publikace:

Dalkia [online]. 2010 [cit. 2010-04-03]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.dalkia.cz/default2.asp?url=5>>.

Karieraweb.cz [online]. 2009 [cit. 2010-04-14]. „HEADHUNTING“ – lovci lebek. Dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-37559950-headhunting-lovci-lebek>>.

MLYNÁŘOVÁ, Alice. *Orlita* [online]. 2005 [cit. 2010-04-12]. Assessment centrum v otázkách a odpovědích. Dostupné z WWW: <<http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=65>>.

Profesia.cz [online]. 2010 [cit. 2010-04-13]. Pohovor. Dostupné z WWW: <<http://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/hledam-praci/pohovor/40425>>.

Wikipedie [online]. 2010 [cit. 2010-04-13]. Stereotypizace. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Stereotypizace>>.

Wikipedie [online]. 2010 [cit. 2010-04-14]. Personalistika. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Personalistika>>

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
AC	Assessment centrum
HR	human resources (lidské zdroje)
IT	informační technologie
VŠ	vysoká škola

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.4.2010

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:
Bohumínská 444/55
710 00 Ostrava
Česká republika

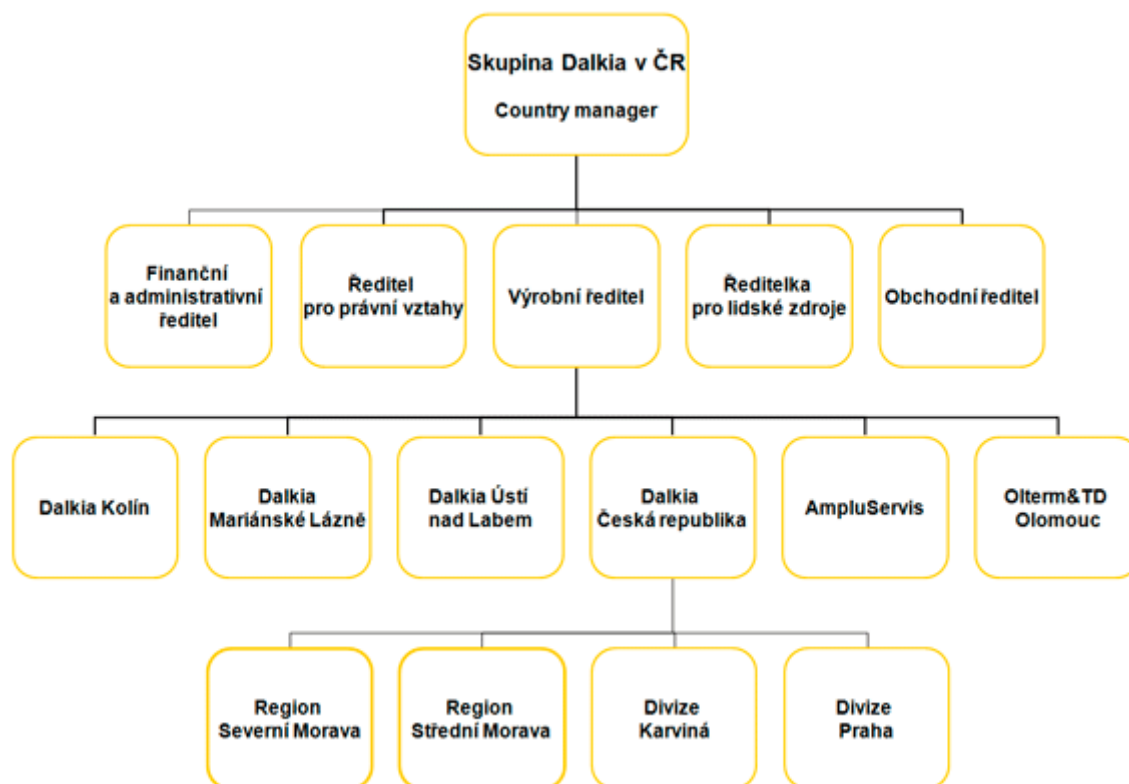
Seznam příloh

Příloha č.1 – Organizační struktura

Příloha č.2 – Dotazník

Příloha č.3 – Návrh individuálního adaptačního plánu

Příloha č.1 – Organizační struktura



Příloha č.2 – Dotazník

DOTAZNÍK

Posouzení rozvoje lidského potenciálu v organizaci se zaměřením na podnikové vzdělávání zaměstnanců

Vážení zaměstnanci společnosti Dalkia Česká republika a.s.,

Prosím Vás o spolupráci při vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro mou diplomovou práci.

Při vyplňování tohoto dotazníku postupujte prosím svědomitě a doplňujte pravdivé údaje. Dotazník je zcela anonymní, tudíž Vás prosím, abyste v něm neuváděli své jméno. Při vyplňování zakroužkujte vždy pouze jednu možnost, která je Vašemu názoru či zkušenosti nejbližší. Cílem dotazníku je analýza spokojenosti s Vaším současným zaměstnáním, se školením, které jste absolvovali, apod.

Věřím, že informace získané tímto dotazníkem přispějí ke zlepšení pracovních podmínek a k možnému řešení určitých problémů v oblasti výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Dalkia Česká republika a.s.

Děkuji za Vaši spolupráci a za Vámi věnovaný čas.

Pavel Harabiš, student Ekf VŠB-TUO

1. Jak jste spokojen(a) se svým nynějším zaměstnáním?

- a) velmi spokojen(a)
- b) spíše spokojen(a)
- d) spíše nespokojen(a)
- e) velmi nespokojen(a) a proč?

2. Byli vedoucí výběrového procesu podle Vás dostatečně kvalifikovaní?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne a proč?

3. Máte dojem, že byly otázky v rámci výběrového rozhovoru diskriminační?

- a) spíše ne
- b) ne
- c) spíše ano
- d) ano a proč?

4. Myslíte si, že byl výběrový rozhovor náročný?

- a) spíše ne
- b) ne
- c) spíše ano
- d) ano a proč?

5. Byla atmosféra během výběrového rozhovoru pro Vás příjemná?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne a proč?

6. Jak jste byl(a) spokojen(a) během procesu adaptace s:

a) celkovým průběhem adaptace?

- a) velmi spokojen(a)
- b) spíše spokojen(a)
- d) spíše nespokojen(a)
- e) velmi nespokojen(a) a proč?

b) pozorností tutora, jež Vám byla věnována?

- a) velmi spokojen(a)
- b) spíše spokojen(a)
- d) spíše nespokojen(a)
- e) velmi nespokojen(a) a proč?

c) informacemi a jejich množstvím, které Vám byly poskytnuty?

- a) velmi spokojen(a)
- b) spíše spokojen(a)
- d) spíše nespokojen(a)
- e) velmi nespokojen(a) a proč?

d) tím, jak jste byl(a) přijat(a) ostatními spolupracovníky do kolektivu a s ochotou spolupracovníků Vám poradit či pomoci?

- a) velmi spokojen(a)
- b) spíše spokojen(a)
- d) spíše nespokojen(a)
- e) velmi nespokojen(a) a proč?

7. Potřeboval(a) byste další školení, která by Vám usnadnila vaši dosavadní adaptaci?

- a) ano – uveďte jaké

.....

- b) ne

8. Scházely Vám některé informace při procesu adaptace?

a) ano – informace týkající se:

- i. Vašich pravomocí a odpovědností
- ii. organizační struktury
- iii. kontaktů (jmenné seznamy, telefonní seznamy apod.)
- iv. strategie, vize a cílů organizace
- v. jiné (pokud jiné, prosím, uveďte které):

.....

b) ne

9. Bylo pro Vás snadné se začlenit do pracovního procesu?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne a proč?

10. Byl(a) jste po procesu adaptace připraven(a) samostatně vykonávat práci?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne a proč?

11. Změnil(a) nebo popřípadě zlepšil(a) byste nějakým způsobem proces adaptace?

- a) ano a jak?
- b) Ne

12. Byl výběrový proces na vaši pozici podle Vás efektivní?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne a proč?

13. Změnil(a) byste nějakým způsobem výběrový proces?

- a) ano a jak?
- b) Ne

Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

Věková skupina:

- a) 18 – 29 let
- b) 30 – 39 let
- c) 40 – 49 let
- d) 50 a více let

Dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) vyučen(a)
- c) vyučen(a) s maturitou
- d) střední
- e) vyšší odborné
- f) vysokoškolské

Počet let, které jste zaměstnán(a) ve společnosti Trenkwalder a.s.:

- a) 0 – 3 roky
- b) 4 – 5 let
- c) 6 – 9 let
- d) 9 a více let

V jaké profesi jste zařazen(a):

- a) administrativní profese
- b) IT profese
- c) ostatní profese

Příloha č.3 – Návrh individuálního adaptačního plánu

Individuální adaptační plán zaměstnance

Jméno, příjmení, titul:

.....
.....

Název pracovního místa:

.....

Nastoupil

dne

.

Útvar:.....Org. číslo

útvaru:.....

Nejvyšší dosažené vzdělání vč. studijního oboru:.....

.....

Jméno, příjmení, titul a funkce vedoucího zaměstnance odpovědného za průběh adaptačního procesu

Školení BOZP provedl: dne

.....

Školení o PO provedl: dne

.....

Informační kurz pro nového a začínajícího zaměstnance absolvován dne

.....

Jméno a funkce tutora

.....

Pracovní výcvik (školení, zaškolení, zaučení, konkrétní úkoly apod.)

Obsah

Instruktor

Termín zahájení/ukončení

Převedení do jiných útvarů (rotace)

Útvar

Zaměření

Instruktor

Termín zahájení

/ukončení

.....
.....
.....

Samostudium (legislativy, norem, předpisů apod.)

Název materiálu

Ověřil

.....
.....
.....

Účast na vzdělávacích akcích v rámci adaptačního procesu

Název vzdělávací akce

.....
.....
.....

Celkové hodnocení průběhu adaptačního procesu vedoucím zaměstnancem

Stanovisko hodnoceného zaměstnance (k adaptačnímu procesu obecně, obsahu a rozsahu zaměření, kvalitě, náročnosti, práci patronů - instruktorů, představě o budoucím uplatnění, cílech, které chce dosáhnout apod.)

Podpis hodnoceného

Podpis vedoucího personalisty

Podpis zaměstnance

Dne:.....
.....

Stanovisko příslušného odborného ředitele:

.....
.....

Dohodnuté osobní cíle zaměstnance po ukončení adaptace *Jméno zaměstnance*:

Název pracovního místa:

Organizační jednotka:

Plánované období od:.....

do:.....

Část A

— Dohodnuté pracovní cíle

Dohodnuté cíle

výkonu

Dohodnutá kritéria

Část B

- Dohodnuté potřeby rozvoje a vzdělávání

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Jak budou tyto potřeby splněny

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Poznámky

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Podpis zaměstnance
vedoucího

.....

Podpis